



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Postavení výrobního podniku v tržním prostředí  
Position of a Manufacturing Company in Market Environment

Student: Barbora Kovaříčková  
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Anna Oplatková, Ph.D.

Ostrava 2013

## Zadání bakalářské práce

Student: **Barbora Kovaříčková**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku  
Specializace: 01 Ekonomika podniku  
Téma: **Postavení výrobního podniku v tržním prostředí**  
**Position of the Manufacturing Company in Market Environment**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Konkurence jako tržní kategorie
  3. Analýza konkurenčního postavení firmy
  4. Vyhodnocení a návrh doporučení
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BLAŽEK, Ladislav a kol. *Konkurenční schopnost podniků: analýza faktorů hospodářské úspěšnosti - druhá etapa*. Brno: Masarykova univerzita, 2009. 349 s. ISBN 978-80-210-5058-7.  
JUREČKA, Václav a kol. *Mikroekonomie*. Praha: Grada, 2010. 359 s. ISBN 978-80-247-3259-6.  
TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C. H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

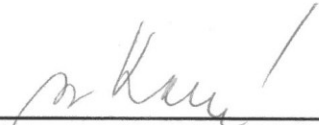
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Anna Oplatková, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2012

Datum odevzdání: 10.05.2013



  
Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.“

Ve Valašském Meziříčí dne 10. května 2013

  
.....

Barbora Kovaříčková

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí práce Ing. Anně Oplatkové, Ph.D. za odborné vedení práce, cenné rady a trpělivost při vypracování bakalářské práce.

Dále děkuji paní Marii Poláchové za poskytnutí užitečných informací a veškerých podkladů k analytické části práce, objasnění problematiky ve společnosti a zodpovězení všech dotazů.

## Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod</b>	5
<b>2</b>	<b>Konkurence jako tržní kategorie</b>	7
2.1	Vymezení základních pojmů v oblasti trhu	7
2.1.1	Trh	7
2.1.2	Analýza trhu	10
2.1.3	Tržní subjekty a segmentace trhu	12
2.2	Podnikatelské prostředí	13
2.2.1	Okolí podniku	14
2.2.2	Typologie podnikatelského prostředí	17
2.3	Konkurenceschopnost podniku	20
2.3.1	Konkurenční výhoda	21
2.3.2	Konkurence	21
2.4	Strategická analýza	22
2.4.1	Analýza vnějšího prostředí	23
2.4.2	Analýza vnitřního prostředí	25
2.4.3	Analýza konkurence	27
<b>3</b>	<b>Analýza konkurenčního postavení firmy</b>	31
3.1	Představení podniku	31
3.1.1	Historie společnosti	33
3.1.2	Současná společnost	34
3.2	PEST analýza	35
3.2.1	Politické a legislativní faktory	35
3.2.2	Ekonomické faktory	37
3.2.3	Sociokulturní faktory	43
3.2.4	Technologické faktory	44
3.3	SWOT analýza	44

3.3.1	Silné stránky .....	46
3.3.2	Slabé stránky .....	47
3.3.3	Příležitosti.....	47
3.3.4	Hrozby .....	48
3.4	Porterova analýza pěti konkurenčních sil.....	49
3.4.1	Konkurence v rámci daného oboru .....	50
3.4.2	Noví konkurenti vstupující do odvětví.....	51
3.4.3	Substituční produkty .....	51
3.4.4	Vyjednávací síla kupujících .....	52
3.4.5	Vyjednávací síla dodavatelů.....	53
<b>4</b>	<b>Vyhodnocení a návrh doporučení.....</b>	<b>55</b>
4.1	Vyhodnocení analýzy .....	55
4.2	Návrhy doporučení z hlediska konkurence a reklamy .....	57
4.3	Návrhy doporučení z hlediska zákazníků a ceny .....	58
4.4	Návrhy doporučení z hlediska dodavatelů .....	59
<b>5</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>61</b>
	Seznam použité literatury .....	63
	Seznam zkratk .....	66
	Seznam tabulek	
	Seznam obrázků	
	Seznam grafů	
	Seznam příloh	

# 1 Úvod

Předpokladem úspěchu podniku na trhu je v současné složité době být neustále o krok napřed před konkurencí. Jedním z hlavních opatření, jak toho dosáhnout, je správně zvolená strategie podniku. Pro každý podnik je nezbytné mít přehled o svém vlastním postavení na trhu a o své výkonnosti. Na dnešní svět technického a technologického pokroku, silně rostoucí konkurence a měnících se potřeb a přání spotřebitelů, má vliv globalizace, která ovlivnila současné podnikatelské prostředí. Řada podnikatelských subjektů, z téměř všech národohospodářských odvětví, si v současné globální ekonomické krizi uvědomuje vážnost situace a usiluje o nalezení nejlepší poziční strategie pro svůj podnikatelský úspěch. Aplikací analýzy postavení podniku na trhu můžou být objeveny určité rezervy nebo nalezeny nové podnikatelské příležitosti.

Pro vypracování bakalářské práce byla zvolena společnost SPEDOS s. r. o., sídlící ve Valašském Meziříčí na území Zlínského kraje. Společnost působí na trhu dveřní a vratové techniky již od roku 1991 a specializuje se na výrobu, prodej, montáž a servis automatických vratových a dveřních systémů.

Hlavním cílem bakalářské práce je analýza tržního postavení společnosti. Ke splnění cíle budou využity metody strategické analýzy. Na základě vyhodnocených výsledků budou navržena doporučení pro management podniku. Dílčím cílem je ve spolupráci s vedením podniku prošetřit, jakou aktuální tržní situaci má podnik, a zda je možnost úspěšného rozvoje v budoucím období.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části budou charakterizovány základní pojmy související s tématem, přiblíženo bude podnikatelské prostředí a konkurenceschopnost. Teoretická část taktéž obsahuje obecný popis jednotlivých metod strategické situační analýzy. K co nejpřesnějšímu definování pojmů bude využito odborné literatury.

V další části práce budou poskytnuty informace o analyzované společnosti SPEDOS s. r. o. Nejprve bude společnost stručně charakterizována, představena zde bude historie a současná společnost a také její vize. Jedná se o podnik působící na trhu již 22 let, který má za sebou úspěšné období svého rozvoje. Praktická část bude věnována analýze současného stavu



podniku. V této části bakalářské práce budou aplikovány odborné metody strategické analýzy. Pomocí PEST analýzy bude sledováno makroprostředí, pomocí SWOT analýzy bude proveden rozbor vnitřního a vnějšího prostředí podniku. S využitím Porterova modelu bude přiblížena konkurenční síla společnosti SPEDOS s. r. o. V závěru bakalářské práce budou shrnuty návrhy a doporučení pro management podniku.

## 2 Konkurence jako tržní kategorie

V kapitole „Konkurence jako tržní kategorie“ jsou postupně definovány základní pojmy, které souvisí s tématem práce. Hovoří se zde o tržním prostředí a konkurenceschopnosti podniku. Jsou zde uvedeny pojmy týkající se trhu, podnikatelského prostředí a konkurenceschopnosti. Tato kapitola také obsahuje několik metod, které budou následně použity v analýze tržního postavení konkrétního podniku ke zhodnocení pozice podniku na trhu.

### 2.1 Vymezení základních pojmů v oblasti trhu

Předmětem této subkapitoly je stručná charakteristika základních pojmů, které úzce souvisí s postavením podniku na trhu. Tyto pojmy se budou objevovat v celé práci, tudíž bez jejich porozumění nemůžeme správně aplikovat jednotlivé kroky analýzy. Budou zde definovány pojmy trh, tržní subjekty nebo segmentace trhu, někdy i z pohledu několika autorů.

#### 2.1.1 Trh

Kotler (2003) ve své příručce uvádí, že trh je možno vyjádřit různými způsoby. Původní význam slova je odvozen od místa, kde se scházeli kupující a prodávající za účelem směny zboží. Naopak ekonomové definují trh jako skupinu kupujících a prodávajících, kteří uskutečňují obchod s daným výrobkem. Z tohoto důvodu se jedná o trhu komodit, průmyslovém trhu nebo například o trhu realit. Jde tedy o uspořádání, kde na trhu působí kupující a prodávající navzájem a tímto dochází k určování cen a určování komodit. Může se jednat o osobní formu obchodu, prostřednictvím telekomunikačních médií nebo jakkoliv jinak. Trh je možno také vysvětlit jako skupinu lidí uzavírajících obchody, při nichž vzniká oboustranná spokojenost.

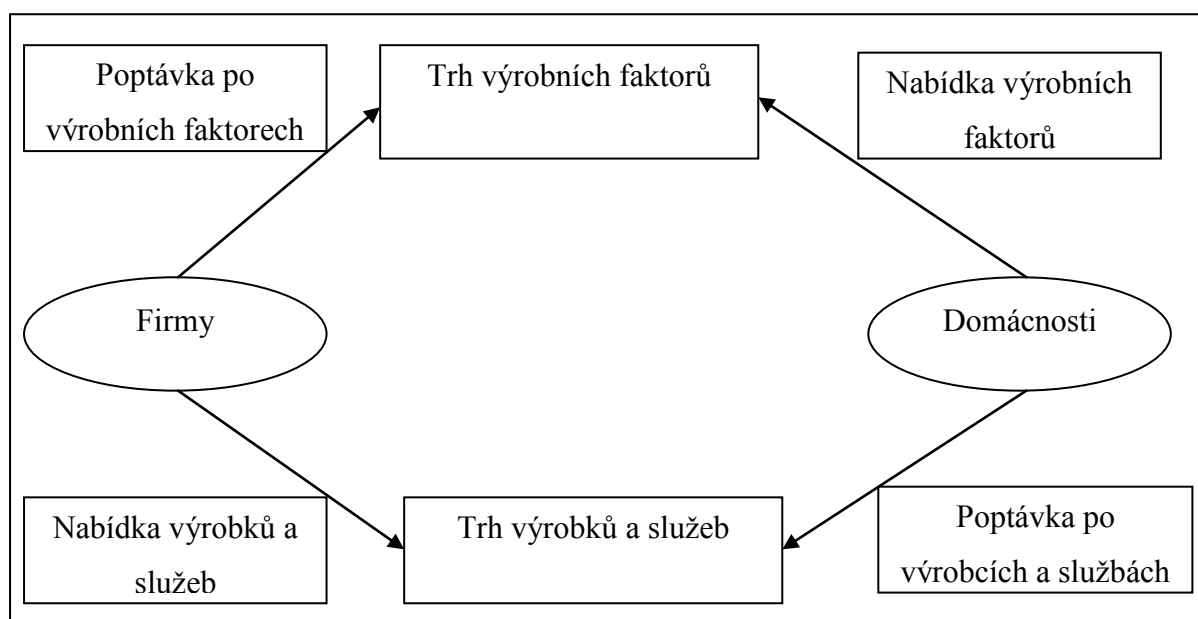
*„Trh zahrnuje všechny potenciální zákazníky, kteří sdílejí specifickou potřebu nebo přání a kteří by mohli být ochotni tuto potřebu nebo přání pomocí směny uspokojit,“* říká Grublová (2001, s. 198).

Pro lepší srovnání je uvedeno vysvětlení dalšího autora. Když se řekne trh, mnoho lidí napadne prostor, kde je možno nakoupit nebo prodávat určité zboží. Pojem trh je ale možné v ekonomice vysvětlit více možnostmi, jelikož má více významů. Jak tvrdí Jurečka (2010, s. 49), „*trh je jakýkoli systém koupě a prodeje. Je koordinujícím mechanismem, který dává dohromady oddělené plány jednotlivých subjektů zkoušejících prodat a koupit dané zboží.*“ Můžeme se setkat s fyzickou podobou trhu ve formě např. lokálního trhu ovoce a zeleniny, kde lidé nakupují a prodávají tváří v tvář, a také s virtuální podobou trhu, což představují internetové obchody.

Firmy a domácnosti se mohou setkat na trzích dvou typů, jak uvádí Obrázek 2.1. Prvním typem jsou trhy výrobků a služeb neboli trhy produktů, kde se obchoduje jak s výrobky, tak se službami. Daný typ výrobku potom rozhoduje o názvu jednotlivých trhů např. trh obráběcích strojů, trh olivového oleje, trh kosmetických služeb apod. Druhým typem pak jsou trhy výrobních faktorů, které zahrnují služby výrobních faktorů jako je půda, práce a kapitál. Mimo tyto trhy, které byly uvedeny, ale jsou i další druhy trhů např. trh surovin, kde se uskutečňují obchody mezi podniky navzájem.

**Obr. 2.1**

#### **Zjednodušené schéma trhů a tržních subjektů**



**Zdroj:** vlastní zpracování na základě podkladů Jurečky, 2010

Na trhu výrobků a služeb uskutečňují obchody domácnosti, které koupí výrobků a služeb uspokojí své potřeby. Předpokladem uskutečnění obchodu je platba za daný produkt. Aby potřebné finance na platbu získali, nabízejí na trhu výrobních faktorů některé ze služeb výrobních faktorů, které vlastní, tedy práci, půdu nebo kapitál. Tyto služby jsou jimi následně nabízeny firmám, jelikož firmy potřebují služby těchto faktorů k produkci výrobků a služeb. Výrobky a služby jsou následně znovu nabízeny domácnostem ke koupi a tak se ocitáme znovu na začátku daného schématu. Tento koloběh usměrňuje, neboli také lze říci, určuje, cena. Cena udává výši, za kterou se prodávají dané produkty, služby faktorů atd. Teprve až cena dosáhne úrovně, která zkoordinuje daná rozhodnutí, může se ustálit, jinými slovy teprve tehdy má cena sklon přestat se měnit. Ceny v čistém tržním systému stanovují, kolik a jaké zboží se vyrobí, pro koho bude vyráběno a také jakým způsobem bude vyráběno (Jurečka, 2010).

Moderní trh je vyobrazen souborem následujících znaků:

- subjekty trhu, kde se jedná např. o trhu spotřebitelském, trhu obchodním, trhu organizací nebo trhu státním,
- objekty trhu, do nichž můžeme počítat např. trh služeb, trh práce, trh kapitálu, trh zboží nebo trh půdy,
- teritoriálně vymezenou oblastí (např. místní, národní, světová, státní, regionální apod.),
- konkurencí, u které je pro podnik rozhodující, zda je dokonalá nebo nedokonalá,
- cenou, která je tvořena na základě nabídky a poptávky,
- regulační úlohou státu, kde se jedná např. o prosazování celospolečenských zájmů, jak etických, ekonomických, politických nebo ekologických apod.

Pokud se na trh díváme z marketingového hlediska, je možno jej chápat jako východisko, ale také jako cíl tržního cyklu. Tento tržní cyklus dále zahrnuje dílčí fáze procesu rozhodování zákazníka, mezi které patří následující:

- potřeby (existuje celá řada potřeb a také je mnoho možností jejich členění, např. fyzické a duševní potřeby, sociální a individuální potřeby apod.),
- poptávka (vztah mezi cenami zboží a množstvím, které spotřebitelé chtějí a jsou schopni při dané ceně koupit v daném čase),

- požadavky (konkrétní potřeby),
- směna (prodej nebo koupě zboží),
- transakce,
- trh (skládá se z jednotlivých transakcí a je prostorem střetu individuálních projevů nabídky a poptávky), (Grublová, 2004).

Jestliže chce podnik uspět na dnešním konkurenčním trhu, musí se orientovat na zákazníka, získat jej od konkurence a nabídnout větší hodnotu. Dříve než můžeme splnit zákaznicko očekávání, je nutné poznat jeho potřeby a přání. Správný marketing se věnuje a analyzuje potřeby zákazníka (Kotler, 2007).

### 2.1.2 Analýza trhu

Je důležité definovat trh, na kterém působíme. Je možno jej vymezit v širším nebo užším pojetí. V úzkém vymezení jde o tzv. „trh jednoho subjektu“, kde existuje jediný subjekt, který představuje specifický podnik nebo specifický jedinec. Ten se stává středem obchodu. Jako příklad je uvedena společnost IBM představující trh jednoho subjektu pro poradce. Naopak v nejširším vymezení trh obsahuje miliardy lidí, proto trh nazýváme „masovým trhem“. Spotřebitelé na tomto trhu kupují základní výrobky (např. potraviny nebo drogistické zboží). Nesprávné vymezení trhu může zapříčinit vážné důsledky pro podnik. Pokud jej definujeme příliš úzce, opomeneme potenciální konkurenty a také možné požadavky zákazníků. Při příliš širokém definování se stane, že zákazníci budou směřovat k jinému podniku, kde jejich potřeby uspokojí lépe.

Zde je uvedeno několik hledisek členění trhu:

a) z funkčního hlediska:

- **trh produktů** – výrobků a služeb,
- **trh výrobních faktorů** – práce, půdy a kapitálu,
- **trh peněz.**

b) podle velikosti z marketingového hlediska:

- **potenciální trh** – tvoří jej všechny osoby, které mají o produkt zájem,
- **použitelný trh** – osoby, které mají o produkt zájem i prostředky na jeho koupi,

- **kvalifikovaný použitelný trh** – osoby, které mají o produkt zájem, prostředky na jeho koupi a splňují případné další omezení – např. při koupi zbraně,
- **podchycený trh** – osoby, které si produkt nebo značku zakoupily již v minulosti,
- **cílový trh** – cílová skupina kupujících, na které je podnik zaměřován při prodeji svých produktů.

c) podle úrovně dospělosti:

- **současný trh** – potřeby zákazníků uspokojují existující dodavatelé, konkurence je intenzivní, vstup na trh může být obtížný,
- **skrytý trh** – podniky mají vědomí o potenciálních zákaznících, avšak zatím není nabízen výrobek nebo služba, který by uspokojil jejich skryté potřeby, vstup na trh je jednoduchý, jelikož neexistuje přímá konkurence,
- **vznikající trh** – tento trh ještě neexistuje, ale lze předpokládat jeho vznik v budoucnu podle současných podmínek a trendů, jejich vznik může trvat delší dobu, avšak představuje velkou příležitost pro podniky.

Při analýze trhu se zajímáme o informace týkající se trhu z hlediska velikosti, vymezení, míry růstu, atraktivity, ziskovosti a tržních trendů, a také nás zajímají informace o vývoji a predikci poptávky a predikci potřeb (Blažková, 2007).

### **Analýza tržního podílu**

Analýza tržeb posuzuje a vyhodnocuje aktuální tržby s danými cíli. Tržby podniku avšak neodhalují, jak si podnik vede ve vztahu s konkurenty. Proto podniky zjišťují svůj tržní podíl. Jsou tři způsoby určení tržního podílu.

- Celkový tržní podíl – obrat podniku vyjádřený v procentech celkového obratu na trhu.
- Tržní podíl na obsluhovaném trhu – obrat podniku vyjádřený v procentech celkového obratu na obsluhovaném trhu (obsluhovaný trh znamená všichni kupující, kteří jsou schopni a ochotni koupit produkt. Tržní podíl obsluhovaný je vždy větší než tržní podíl celkový.
- Relativní tržní podíl - tržní podíl ve vztahu k největšímu konkurentovi podniku. Relativní tržní podíl přes 100 % ukazuje, že se podnik na trhu dělí o vedení.

Zvyšování ukazatele znamená, že podnik získává převahu na úkor svého největšího konkurenta (Kotler, 2007).

### **Analýza tržního potenciálu**

Analýza tržního potenciálu je spojována s cílovými trhy, spotřebními postoji, spotřebním klimatem i s trendy ve spotřebě. K analýze tržního potenciálu může také patřit statistický pohled na situaci, jenž vychází z předpovědi nákupních úmyslů a z dlouhodobých trendů (Příbová, 1998).

#### **2.1.3 Tržní subjekty a segmentace trhu**

Na trhu vystupují následující základní subjekty.

**Domácnosti** – tyto subjekty na trhu zboží a služeb vystupují jako kupující, ale na druhé straně také jako prodávající. Nabízejí totiž podnikům výrobní faktory (práci, půdu nebo kapitál), kterými jsou vlastníky. Tímto prodejem získají důchod, čímž je myšlena mzda, renta apod., za který nakupují výrobky nebo služby potřebné k uspokojení svých potřeb. To je také hlavním cílem účasti domácností na trhu.

**Podniky** – produkují zboží nebo poskytují služby za účelem prodeje. Vystupují na trhu jako prodávající (prodávají své výrobky či služby), ale také jako kupující (nakupují od domácností výrobní faktory). Dosažení zisku je základním cílem účasti podniků na trhu.

**Stát** – na trhu působí jako specifický tržní subjekt, jelikož jeho smyslem je ovlivňovat trh. Vliv na ostatní subjekty může mít jako prodávající (státní podnik) i jako kupující (poskytuje státní zakázky). Na trhu působí vlivem svých institucí a zákonodárných orgánů. Důvod zasahování státu do tržního prostředí je ten, že trh není schopen sám řešit některé negativní dopady své činnosti, proto se je stát svou činností snaží eliminovat nebo odstranit (Světlík, 1994).

### **Segmentace trhu**

Význam analýzy trhu, jeho charakteristik a trendů spočívá v nalezení možností, jak trh segmentovat, tedy rozčlenit do obchodně zajímavých a specificky identifikovaných skupin. V dnešní době není časté oslovovat všechny zákazníky na trhu jedním výrobkem, tzv. unifikace trhu. Častěji potkáme situaci, kdy podniky pracují s trhem diferencovaně,

vytvářejí specializovanou nabídku pro odlišné skupiny zákazníků. K tomuto slouží cílený marketing, který se skládá ze tří kroků – segmentace, cílení a umístění.

**Segmentace** znamená rozčlenění trhu do určitých skupin zákazníků, které dále nazýváme tržní segmenty. Tyto segmenty mají společné nebo podobné znaky, tedy kupní nebo spotřební chování. Od ostatních segmentů se odlišují některou z vlastností promítajících se právě do jejich kupního nebo spotřebního chování.

**Cílení** poskytuje zhodnocení atraktivity každého segmentu a volbu jednoho nebo více segmentů. Atraktivitu segmentu posuzujeme např. odvozením velikosti nebo tempa růstu cílového trhu nebo segmentu, strukturální přitažlivostí segmentu nebo zdrojů a cílů firmy. Podnik se při volbě rozhoduje, zda se zaměří na jeden, více nebo všechny segmenty.

**Tržní umístění** znamená proces související s konkrétními marketingovými strategiemi. Volíme zde individuální prostředky k tomu, abychom získali daný segment. Marketingová strategie vymezuje základní směry k uskutečnění marketingových cílů (Kozel, 2006).

## 2.2 Podnikatelské prostředí

Každý podnik má své okolí, které jej ovlivňuje a které má aspekty ekonomické, sociální, politické, technické a přírodní. Aby podnik dosáhl podnikatelského cíle, musí správně proplouvat vodami podnikového prostředí.

Pokud chceme nejlépe pochopit, co vyjadřuje podnikatelské prostředí, musíme brát pohled na určitý subjekt ze dvou složek, a to je systém a jeho okolí. Grublová (2004, s. 40) uvádí, že systém lze chápat jako „*účelově definovaný soubor prvků a vazeb mezi nimi vymezený na reálném celku, který realizuje reakce na okolí. Systém je tedy relativně či absolutně ohraničený celek, který je tvořen souborem k sobě patřících prvků, vazeb mezi nimi a chováním*“. Účelově vymezená realita, která obklopuje reálný celek, je doplňkem k systému a je nazývána okolím. Definuje, co obklopuje daný systém, příčiny reakce systému, či jak systém projevuje své chování. Pokud hovoříme o subjektivně vymezených podnicích, ekonomických subjektech a prostředí, které je obklopuje, mluvíme o tzv. reálných systémech. Případné další prohlubování abstrakce (tedy vymezení nových systémů na již definovaných reálných systémech), by znamenalo definování modelu. Dále pak bývá problémem, že ekonomové vytvářejí nové abstrakce, stále nové modely, aby byly obrazy co nejvíce



zobecněny, ale „pro samé systémy nevidí realitu“. Je tedy přínosné najít optimální míru mezi vymezením modelu a vymezením reálného systému.

Grublová (2004, s. 40) tvrdí, že „*podnikatelské prostředí definujeme jako souhrn podstatných vlivů působících na podnikatele, podnik a podnikání. Zahrnuje vlivy, které působí na soustavnou činnost prováděnou podnikatelem nebo podnikem vlastním jménem a na jeho vlastní odpovědnost za účelem zhodnocení podnikatelského potenciálu.*“ Nejčastěji se jedná o zhodnocení podnikatelského potenciálu v podobě zisku.

Svou významností zaujímají první místa přírodní a ekonomické složky podnikatelského prostředí, nicméně v dnešní době svůj význam stále zvyšují i složky nehmotného prostředí, mezi které patří právní podmínky, kultura, věda a výzkum, také sociální vazby. Podnikatele ovlivňuje nejen prostředí vlastního podniku. Pokud se rozhodne investovat v zahraničí, ocitne se ihned v jiném podnikatelském prostředí. Na podnik tedy může mít vliv naráz několik podnikatelských prostředí.

Podnikatelské prostředí sahá za širší hranici, můžeme si jej představit na vztahu podnik a podnikatelské prostředí jako např. podnikatel a majitel dodavatelského podniku. Oběma subjektům jde o soulad zájmů mezi komunikujícími subjekty. Takovéto rozsáhlé podnikatelské prostředí už prošlo jistými vývojovými fázemi, má své identifikovatelné vlastnosti, zastává svou filozofii bytí, vykazuje své zájmy a aktivity atd.

### **2.2.1 Okolí podniku**

Jak bylo uvedeno výše, podnikatelské prostředí je nutno brát z pohledu systému a jeho okolí. Synek (2010) uvádí, že podnik obklopuje vnější svět, tedy okolí. Do okolí podniku tedy patří vše, co stojí za pomyslnými hranicemi daného podnikatelského subjektu, také vše, čím je ovlivňován, a také co on sám může ovlivnit. Podnik je okolím nucen chovat se určitým způsobem, také volit určité cíle a i způsob jejich dosažení. Okolí obvykle ovlivňuje podnik velmi silně, kdežto podnik má omezenou možnost vlivu na okolí.

Na podnik je působeno okolím podniku jako nějakým souborem externích sil, činitelů a podmiňování, mezi nimiž se vyskytují odlišné souvislosti. Chceme-li se na okolí podniku podívat z analytického hlediska, je třeba jej jistým způsobem rozčlenit a definovat jednotlivé prvky okolí.

### **a) Geografické okolí**

Toto okolí má vliv na podnik v první řadě tím, že do jisté míry předurčuje jeho logistiku. Také sledujeme geografické okolí při vhodném zvolení lokalizace podniku.

### **b) Sociální okolí**

Patří zde velké množství rozmanitých prvků, jež určují chování skupin i jednotlivců. Obsah těchto prvků má povahu zvyku, vztahu, zájmu, životního postoje nebo filozofie. Synek (2010, s. 16) uvádí, „*většina zásadních podnikatelských rozhodnutí se ve větší či menší míře stává jistým kompromisem mezi „čistou“ ekonomickou racionalitou a sociální odpovědností podniku.*“ Zároveň každý prvek sociálního prostředí tvoří příležitost, ale i hrozbu pro podnikatelskou činnost (např. vegetariánství, preference zdraví, boj proti kouření atd.).

### **c) Politické okolí**

Politické okolí ovlivňující podnik můžeme vyjádřit jako soubor vlivů, jejichž výrazem jsou mocenské zájmy institucionalizované do politických stran, vlády a vyjádřené legislativou. Politické strany prosazují a vyznávají odlišnou politickou linii, jejíž realizace přináší důležité důsledky v podnikové sféře. Můžeme se podívat do minulosti na různé politické linie, které naši společnost a zároveň ekonomiku poznamenaly na dlouhá léta: privatizace, znárodnění, združstevnění apod. Není to ale pouze vliv „velké“ politiky, co patří do politického okolí podniku. Podnik ovlivňuje také „malá“ komunální politika, do čehož je počítáno např. vlivy a postoje obecních úřadů.

### **d) Právní okolí**

Politický segment se v normálních podmínkách prosazuje především prostřednictvím práva. Právo a jeho instituty tvoří rámec prakticky pro všechny podnikové činnosti. Právní normy stanovují přípustnost chování podniku. Nejdůležitější právní norma v podnikové sféře je obchodní zákoník. Také existuje mnoho zákonů, které vymezují možnosti a bariéry v podnikání. Zde můžeme uvést pro příklad zabránění dvojímu zdanění, zákony týkající se ochrany spotřebitele apod. V několika případech je možno použít občanský zákoník.

Není ale možné vyjádřit veškeré právní úpravy pro všechny případy, které mohou v praxi nastat. Proto je tedy nedokonalost právních úprav překonávána uplatňováním etických kritérií.

#### **e) Ekonomické okolí**

Ekonomické okolí je pro podnik velmi významné. Získává z něj výrobní faktory a kapitál a právě na ekonomické okolí se obrací se svými výrobky a službami. Na chování a rozhodování podniku má podstatný vliv celková hospodářská situace země a její dynamika. Jedná se o tyto faktory:

- dostupnost a cena výrobních faktorů,
- daňová zátěž podniků,
- hospodářský růst,
- měnový a devizový vývoj,
- chování dodavatelů a odběratelů, finančních institucí (obzvláště banky).

Ekonomické okolí podniku se často udává velikostí hrubého domácího produktu na obyvatele, bilancí zahraničního obchodu, mírou inflace a trendem vývoje hrubého domácího produktu. Hodnota inflace má vliv na ceny výrobních faktorů, poptávku i koupěschopnost odběratelů, dále pak na ekonomické rozhodování podniků.

#### **f) Ekologické okolí**

Podniky jsou nuceny stále více respektovat ekologii. Pokud tak nečiní dobrovolně, jsou nuceny nejen státními institucemi, ale i občanskými sdruženími. Ekologie může pro podnik představovat zátěž v podobě ekologizace řady technologií nebo produktů, jelikož staví pro podnikání řadu bariér. Může ale také jít o šance k rozvoji dalších činností např. produkce ekologicky nezávadných výrobků, recyklace odpadů. Takový podnik, který se chová ekologicky, může přilákat nové zákazníky a také získává dobré jméno.

#### **g) Technologické okolí**

Předpokladem a motivem technického a technologického pokroku je technologické okolí a změny technologie. Právě díky technologickému pokroku může podnik dosahovat lepších hospodářských výsledků a zvyšovat konkurenční schopnost. Je tedy známo, že nové vědecké poznatky, nové technologie, výrobové inovace apod. představují pro podniky příležitosti, ale mohou se stát zároveň i hrozbou, jelikož příchod nového produktu krátí životnost a snižuje uplatnění produktu původního. Ovšem tyto změny v technologickém okolí s sebou mohou vázat i negativa, což se může projevit škodlivým vlivem na životní prostředí, vznikem sociálních problémů apod.

## **h) Etické okolí**

Význam etiky v životě podniků narůstá. Obecně je etika charakterizována tím, co je a není dobré a jaké postoje by měly být zaujímány, aby se jednalo v souladu s tím, co je obecně považováno za správné a spravedlivé. V oblasti podnikání je etika definována dodržováním etických principů, poskytováním pravdivých informací, korektním hospodářským soutěžením, poskytováním dobrých služeb zákazníkům apod. Etické cítění je podmíněno historicky a geograficky. Synek (2010, s. 20) říká, „*pokud je v dané společnosti vyvinuto etické myšlení, může účinně překlenovat mezery nebo nekonzistence v právním řádu.*“ Etické myšlení bývá jasnější a přímočařejší než komunikace v paragrafech. Nevzniká ale spontánně ze dne na den a je třeba ho systematicky kultivovat.

## **i) Kulturně historické okolí**

Tento segment okolí je výsledkem dlouhodobého vývoje. Podmínkou dalšího rozvoje společnosti je vzdělanost a kulturní úroveň obyvatel, jelikož umožňují změnu ke složitějším technologiím a technickému pokroku. Důležitou součástí tohoto prostředí je náboženství, jež může mít významný vliv na chování obyvatel a také na přístup k novým hodnotám, které s sebou nese modernizující se svět (Synek, 2010).

Více bude okolí podniku rozvedeno a analyzováno v podkapitole 2.3.

### **2.2.2 Typologie podnikatelského prostředí**

Reálné prostředí podniku má díky své rozmanitosti a složenosti více rozměrů, jedná se o rozměr časový, místní, věcný, významový a účinnostní. Toto prostředí můžeme vyobrazit jako model pomocí činitelů, které se v podnikatelském prostředí uplatňují. Záleží na tom, kde se daní činitelé nacházejí, buď jsou vně nebo uvnitř podnikatelského subjektu. Na základě umístění těchto faktorů členíme podnikatelské prostředí na vnější a vnitřní. Kde externí neboli vnější prostředí působí jako celkový efekt podnikatelského nebo jiného subjektu, naopak interní, tedy vnitřní je orientováno na specifický podnikatelský subjekt.

Rozlišujeme další dvě vrstvy u externího podnikatelského prostředí. První vrstva, nazvaná makropodnikatelské prostředí, se zabývá veškerým sociálním podnikatelským klimatem. Dá se říci, že je nějakou globální pokrývkou, která charakterizuje právě celospolečenské podnikatelské prostředí. Mezzopodnikatelské prostředí, tedy druhá vrstva vnějšího prostředí,

je spojeno s činností věcných činitelů v konkrétních regionech a mikroregionech. Pro kompletní doplnění je uvedeno, že interní, tedy vnitřní podnikatelské prostředí, nazýváme také mikropodnikatelské prostředí.

V následujícím členění jsou shrnuty a popsány faktory jednotlivých typů podnikatelského prostředí.

#### **a) Makropodnikatelské prostředí**

Makropodnikatelské prostředí představují zvláště následující hlavní makročinitelé:

- růst nebo pokles ekonomiky (nejčastěji vyjádřen hrubým domácím produktem na obyvatele, zvýšením nebo snížením výroby atd.),
- růst nebo pokles inflace (tedy vliv na cenu zboží, služeb, financí atd.),
- růst nebo pokles nezaměstnanosti (a také s tím související společenské aspekty),
- udržení nebo narušení vyrovnanosti státního rozpočtu (případně obchodní bilance se zahraničím),
- upevňování nebo narušení politické stability a dalších mimoekonomických parametrů země (např. vůle a ochota obyvatel ke vstupu do integračního seskupení, mezinárodní pověst),
- reziduální činitel jako označení pro ostatní vlivy makrocharakteru, které v konkrétních podmínkách mohou být popsány a odděleny (např. progres nebo regres v technologické politice země, zlepšování či zhoršování základní infrastruktury státu).

Tyto činitelé a jejich konkrétní parametry zajímají malé, střední i velké podniky. V praxi je využití ovšem rozdílné, jelikož velké podniky jsou většinou zainteresovány do parametrů velkých regionů, uskupení států atd. (např. velice výrazný parametr pro aktivitu velkých podnikatelských subjektů je stabilní politika země). Na rozdíl od velkých subjektů, malé podniky se zajímají jen o některé parametry makroprostředí toho státu, ve kterém působí. Můžeme zde uvést inflaci, nezaměstnanost, rozvoj nebo pokles výkonu v odvětví, kde podnikatelský subjekt účinkuje.

#### **b) Mezzopodnikatelské prostředí**

Hlavní kostru mezzopodnikatelského prostředí charakterizují tyto mezzočinitelé:

- dopravní a technická infrastruktura, kde se hodnotí situace dopravní a technické vybavenosti dané rozlohy se zřetelem na podnikatelské aktivity, a která rozhoduje o lokalizaci ve vymezeném regionu,
- přírodně ekologické prvky, které se dávají najevo při interakci podnikatelského subjektu, resp. podnikatele s přírodním prostředím (zalesněné plochy, hory, vodstvo, zvláštnosti přírody apod.),
- podnikatelská a ekonomická infrastruktura, která zahrnuje např. rozvoj služeb bankovních institucí, pošt, poradenských orgánů, jednatelství apod.,
- vedoucí podniky (i jiné podnikatelské subjekty) strhávající další subjekty za úmyslem propojení a vytvoření sítě nebo za jiným úmyslem, který dokáže nápadně ovlivnit podnikatelské prostředí,
- ekonomická a všeobecná kultura, tím je myšlena vzdělanost obyvatelstva, kulturnost, pracovitost obyvatelstva v dané lokalizaci se zřetelem na potřeby rozvoje podnikání,
- reziduální činitel jako označení pro ostatní vlivy mezzocharakteru, které v konkrétních podmínkách mohou být popsány a odděleny (např. sociální infrastruktura).

Mezzopodnikatelské prostředí podstatně souvisí s malými a středními podniky, jelikož tvoří každodenní reálný kontakt podniku s prostředím, ve které působí. Malé a střední podniky jsou v podstatě srosteny s mezzoprostředím. To neznamena, že je toto prostředí nedůležité pro velké podniky, avšak ty mají velkou šíři zájmů, která může souviset s více různými mezzoprostory. A pokud jde o velké podniky, jsou mnohdy způsobilé k přetvoření prostředí k obrazu svému. Ty největší korporace jsou dokonce schopny globalizovat makro a mezzoprostředí v celosvětovém měřítku.

### **c) Mikropodnikatelské prostředí**

Klima, kultura a další znaky určují mikropodnikatelské prostředí. Tyto znaky tvoří sociální, výrobní, pracovní, resp. životní prostředí pro individuální subjekty v podniku. Mezi prvořadé činitele v tomto prostředí zahrnujeme:

- umění vlastníka vlastnit, tzn. řídit a optimalizovat vlastnické podnikatelské portfolio,
- umění a schopnost řídit lidi, což se také vyznačuje rozvojem vztahů mezi managementem a vlastníky, mezi managementem a zaměstnanci atd.,

- schopnost uspokojovat potřeby, tedy propojit marketingovou filozofii dovnitř i navenek podniku,
- umění formulovat podnikatelskou filozofii, zajistit identitu a integritu podniku, tzn. umění a schopnost stmelit hodnoty, ideje, zájmy a přístupy podnikatelů, managementu a dalších zaměstnanců,
- schopnost propojit komunikaci mezi makroprostředím a mezzoprostředím podniku včetně mimoekonomických aktivit (např. forma darů, soutěže atd.),
- reziduální činitel jako označení pro ostatní vlivy mikrocharakteru, které v konkrétních podmínkách mohou být popsány a odděleny.

V mikropodnikatelském prostředí podniku se tedy dozvíme o vyzrálosti „osobnosti“ podniku, o jeho identitě a integritě. Velké podniky dávají hojnou a trvalou míru pozornosti této problematice, pro malé a střední podniky je tohle téma, kterým se systematictěji zabývají pouze občas (Grublová, 2004).

## 2.3 Konkurenceschopnost podniku

Úspěšnost strategie určitého podniku je vyjádřena právě konkurenceschopností. Lednický (2006, s. 54) tento pojem obecně definuje „*jako způsobilost, schopnost jednoho aktéra získat úspěch nad svými soupeři při respektování pravidel, které schválila třetí strana.*“ Konkurenceschopnost v praxi vyjadřuje schopnost podniku poskytnout výrobky nebo služby efektivněji, než jej poskytuje jeho významná konkurence. Předpokladem pro tuto významnou vlastnost je konkurenční výhoda (viz. 2.3.1).

Podstatou konkurenceschopnosti se tedy stává daná přednost před konkurencí. Jejimi předpoklady mohou být:

- odlišnost nebo inovace produktu,
- nízká cena,
- jedinečné zdroje vstupů,
- jedinečný technologický postup,
- síla značky,
- loajalita zákazníků,
- výborné umístění apod.

Strategie podniku je tedy směrnicí, která vymezuje základní formy boje s konkurencí, a je nástrojem k dosažení konkurenční výhody.

### **2.3.1 Konkurenční výhoda**

Cílem strategického řízení je tedy zajistit si konkurenční výhodu a snažit se ji udržet co nejdéle, a díky ní zhodnotit rozvoj podniku. Tuto výhodu považujeme jako schopnost podniku nabízet zákazníkům jedinečnou hodnotu, která se liší od nabídky konkurence na určitém trhu. Konkurenční výhoda je v reálných obchodních vztazích uznávaná a zákazníci ji takto vnímají. Je možné uvést příkladem vynikající produkt, který převyšuje ostatní produkty svou provozní dokonalostí, jedinečností, odlišností, nejnižší cenou a také rychlostí reakce na přání zákazníků apod. (Lednický, 2006).

Porter (1997, s. 21) uvádí: „*Konkurenční výhoda vyrůstá ve své podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své kupující a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření.*“

Pro srovnání má vysvětlení termínu konkurenční výhoda také Kotler (2003). Uvádí, že na pojem konkurence má velkou návaznost také pojem konkurenční výhoda. Vytvořením jedinečné konkurenční výhody podnik získává jedinečné místo na trhu. Málokdy se stává, že k velkému úspěchu stačí pouze jedna výhoda, jelikož i sebevětší výhody bývají po určitém čase pomíjivé. Proto se podniky snaží o navrstvení několika výhod za sebou, ať už jde o kombinaci lepší jakosti, designu, vlastností produktu, nižší ceny, rychlosti v dostupnosti, bezpečnosti nebo poskytování doprovodných služeb. Samozřejmě každý podnik může mít navíc konkurenční výhody individuální. V případě kombinace více výhod má podnik větší pravděpodobnost zákazníka přesvědčit o koupi produktu. Zákazník má možnost vybrat si, která výhoda je pro něj tou nejdůležitější.

### **2.3.2 Konkurence**

Konkurence se týká každého odvětví podnikání. Podnik přitahuje tím více konkurentů, čím se stává úspěšnějším a je o něm slyšet. Je přínosné, pokud podnik přitahuje pouze dobré konkurenty. Ti jsou pro podnik výhodou, jelikož pomáhají rozšířit si obzory a také posílit schopnosti podniku. Předpokladem úspěšného podnikání je absence ignorace konkurentů podniku. Podnik by měl být za každé situace ve střehu, ať už je na výsluní či právě příliš



neprosperuje. Klíčovou konkurenční výhodou se stává schopnost podniku rozpoznat situace s předstihem, učit se rychleji a také reagovat na ně rychleji.

Konkurence velmi podobající se danému podniku je pro něj z krátkodobého hlediska nejnebezpečnější. Důvod je ten, že zákazníci nejsou schopni přesně rozpoznat, zda se jedná o váš podnik nebo o podnik konkurenční. Podnik tedy musí stále usilovat o odlišení se a také o to, aby právě jejich firma byla ta, na kterou si zákazníci vzpomenou při výběru produktu nebo služby. Aby zákazníci dali přednost vašemu podniku před konkurencí a nedošlo k jejich záměně. Podnik musí však sledovat i vzdálené konkurenty. Jedná se o takovou konkurenci, která může přijít na trh se zcela novou převratnou technologií, a ta by zpravidla mohla mít větší šanci na zánik daného podniku. Konkurence malých firem představuje největší ohrožení, pokud se tyto firmy velmi snaží změnit zásadní pravidla hry.

V konečném výsledku je ale jasné, že postavení podniku určují zákazníci, ne konkurenti. Je důležité sledovat konkurenci, ale jsou to právě zákazníci, kteří rozhodují o prodeji produktu či služby, to je tedy pro podnik rozhodující a to je také ukazatelem prosperity podniku a spokojenosti zákazníků (Kotler, 2003).

Jurečka (2010, s. 171) uvádí, že *„konkurencí rozumíme proces střetávání protikladných zájmů ekonomických subjektů, vystupujících na trhu.“*

## **2.4 Strategická analýza**

V této kapitole bude navázáno na podkapitolu 2.2.1 Okolí podniku, kde bude dále rozvedeno a analyzováno vnější a vnitřní okolí podniku. Znalost okolí podniku se stává klíčovým faktorem pro pochopení vztahů s okolím, pro schopnost adaptace okolí a využití možností pro ovlivňování okolí (Dvořáček, 2012).

Je vhodné se dívat na analýzu jako na jednu ze základních částí strategického řízení. Lednický (2006, s. 57) uvádí, že *„analýza představuje rozložení určitého komplexu na jednotlivé součásti a jejím cílem je odhalit jednotu a zákony diferencovaného celku. Cílem strategické analýzy je identifikovat, rozebrat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou podobu cílů a strategie podniku.“* Podle Synka (2010) každý podnik musí mít výstižně definované poslání a cíle, jak kvantitativní, tak kvalitativní, a na ně navazující strategii. Východiskem pro jejich zpracování je strategická

analýza, která zahrnuje odlišné analytické techniky, a ty se využívají také k vymezení vztahů mezi cíli, zdrojovým potenciálem, okolím podniku, konkurencí apod. Předpokladem kvalitního zpracování strategie je dostatečná informovanost o celosvětovém podnikovém okolí a také o jeho předpokládaném vývoji. Důvodem je současná propojenost, která umožňuje rychlé informace o aktuální situaci na celém světě, což se promítá velmi rychle i do výsledků podniků.

Synek (2007, s. 200) říká, „*podstatou situační analýzy je zjištění a vyhodnocení podmínek, na základě kterých bude volena strategie nákupního marketingu a za jakých budou prováděna jednotlivá nákupní rozhodnutí a opatření.*“ Situační analýza se provádí z důvodu snížení rizika případných hrozeb a pro využití případných šancí tím, že mapujeme okolnosti, kterým je potřeba nákupní činnost přizpůsobit. Tímto sledujeme nákup tak, aby nedocházelo k nenadálým konfrontacím vyvolaným podnikovým okolím i samotným podnikem uvnitř. Mezi ně může patřit snížení poptávky po produktu, zhoršení kvality u dodavatele, docílení flexibility vůči nabídce na trhu apod. V podstatě se v této analýze jedná o analogii SWOT analýzy. Tím je myšleno, že kromě analýzy vnějších podmínek zahrnuje také vlastní silné a slabé stránky z hlediska ovlivnění nákupní činnosti. Analýza je výslednou činností dlouhodobého marketingového výzkumu, interní a externí analýzy zaměřené na nákupní trh (Synek, 2007).

#### **2.4.1 Analýza vnějšího prostředí**

Vnější prostředí tvoří soubor činitelů, jež mají vliv na podnik, ale vyskytují se za hranicemi podniku. Podnik vykonává svou činnost v rámci určitého odvětví. Odvětvím se rozumí seskupení podniků se stejným zaměřením činnosti. Mikrookolí podniku definuje faktory, které mají vliv na jeho chování v odvětví. Podnik může do určité míry tyto faktory ovlivnit. Naopak makrookolí představuje ty síly, které na podnik působí, ale podnik není schopen tyto faktory ovlivnit, i když mohou mít na podnik rozhodující vliv. Tyto síly jsou nezávislé na působení podniku. Ve vnějším prostředí působí na podnik okolí lokální, národní a globální. Do lokálního okolí je zahrnuto působení vlivem umístění v prostoru, městě nebo oblasti, ve které se nachází. Národní okolí představuje demografické, politické, legislativní, technologické a ekologické podmínky dané země. Podnik tedy ovlivňuje právní prostředí, vláda a její stabilita, ekonomická situace apod. V globálním okolí mají vliv na podnik činitelé mezinárodního ekonomického řádu.

## PEST analýza

Přístup k analýze makrookolí je označován jako PEST analýza. Název je odvozen od začátečních písmen, ty prezentují následující segmenty:

- P - politický segment (zahrnuje také legislativní prostředí),
- E – ekonomický segment,
- S – sociální segment (zahrnujeme i demografické a kulturní prostředí),
- T – technologický segment.

Později se zkoumání faktorů rozšířilo a z PEST analýzy se stala PESTLE nebo PESTEL, ve kterých přibýly faktory legislativní a environmentální. Faktory spojené s PEST analýzou uvádí Tabulka 2.1 (Dvořáček, 2012).

**Tab. 2.1**

### Faktory PEST analýzy

Politicko-legislativní faktory	Ekonomické faktory
Zákony upravující hospodářskou soutěž (antimonopolní zákony)	Trendy HDP
	Hospodářské cykly
Ochrana životního prostředí	Devizové kurzy
Ochrana spotřebitele	Kupní síla
Daňová politika	Úrokové míry
Regulace zahraničního obchodu, protekcionismus	Inflace
	Nezaměstnanost
Pracovní právo	Průměrná a minimální mzda
Politická stabilita	Vývoj cen energií
Sociokulturní faktory	Technologické vlivy
Demografický vývoj	Vládní podpora vědy a výzkumu
Změny životního stylu	Celkový stav technologie
Mobilita	Nové objevy
Úroveň vzdělání	Změny technologie
Přístup k práci a volnému času	Rychlost zastarávání

**Zdroj:** vlastní zpracování na základě podkladů Dvořáčka, 2012

I když je patrné, že vnější okolí je v poměru k podniku síla, kterou můžeme měnit pouze částečně např. vlivem na veřejné mínění, prosazováním morálních zásad, jeho poznání je nesmírně podstatné, jelikož nám ukazuje činitele, kteří mohou mít na podnik vliv. Smyslem této analýzy je odpovědět na otázky týkající se právě faktorů ovlivňujících podnik, jejich možných účinků a jejich předpokládaný vývoj (Lednický, 2006).

#### **2.4.2 Analýza vnitřního prostředí**

Vnitřní prostředí představuje souhrn faktorů, které mají působnost uvnitř podniku a také mají specifické dopady na podnikové řízení. Analýza vnitřního okolí je zaměřena na silné a slabé stránky podniku ve vztahu ke konkurenci. Z toho důvodu je nutností identifikovat klíčové proměnné podniku, tzn. ty, na kterých závisí schopnost podniku čelit výzvám okolí, pokud fungují správně. Vnější činitele jsou odráženy v interních funkcích (např. finančních, výrobních, marketingových apod.), dosažitelných cílech a strategiích (Dvořáček, 2012).

Strategické možnosti podniku jsou ovlivněny podmínkami externího okolí, ale i volba strategie je závislá na vnitřních silách podniku a schopnosti snižovat jeho slabosti. Z toho vyplývá podle Lednického (2006, s. 69), že *„základem úspěšné strategie je její soulad mezi podnikovými zdroji a schopnostmi s podmínkami vnějšího prostředí.“* Proto přípravě strategie předchází dokonalá interní analýza a zároveň zhodnocení možností reakce podniku na vnější prostředí.

Ve své publikaci uvádí, že metody hodnotící současně vnitřní i vnější prostředí působí mnohem přesvědčivěji a jsou lépe využitelné. Jako jednu z nejrozšířenějších uvádí analýzu SWOT (Lednický, 2006).

#### **SWOT analýza**

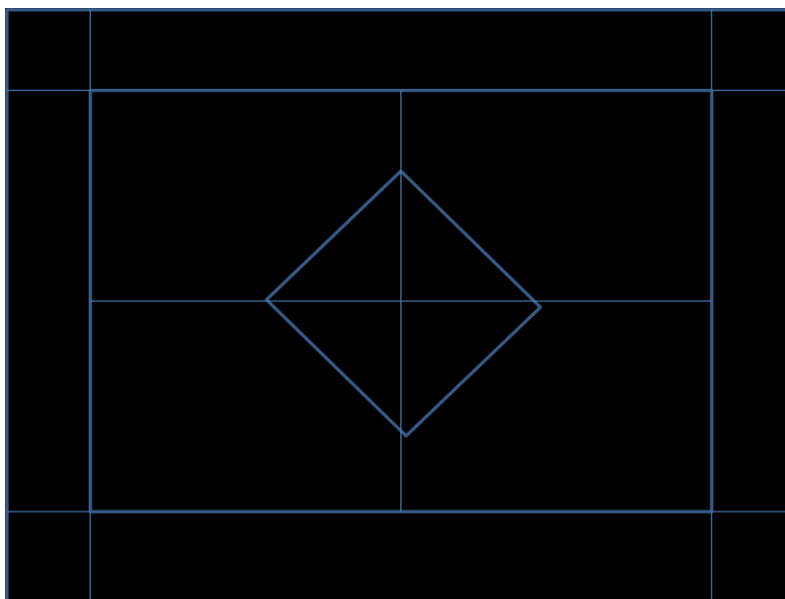
Jde o jednoduchý přístup k posouzení vnitřního a vnějšího okolí podniku. Zkratka SWOT vznikla spojením začátečních písmen čtyř kategorií faktorů na okolí:

- S – silné stránky (Strong),
- W – slabé stránky (Weakeness),
- O – příležitosti (Opportunities),
- T – hrozby (Threats).

První dva faktory, tedy silné a slabé stránky, se týkají vnitřního prostředí, zatímco další dva faktory, tedy příležitosti a hrozby, jsou spojovány s vnějším prostředím podniku. Zaměření SWOT analýzy přibližuje Obrázek 2.2 (Dvořáček, 2012).

**Obr. 2.2**

### Podstata SWOT analýzy



**Zdroj:** vlastní zpracování na základě podkladů Dvořáčka, 2012

Lednický (2006) říká, že tato analýza je otevřeným hodnocením podniku a stala se metodou užitečnou, pohotovou a snadno využitelnou. Určuje významné charakteristiky, které jsou důležité pro sestavení strategie. Kombinace čtyř kategorií faktorů (silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby) vytváří řadu vhodných strategií, pomocí kterých je možné řešit vzniklou situaci. Zde jsou uvedeny čtyři základní strategie:

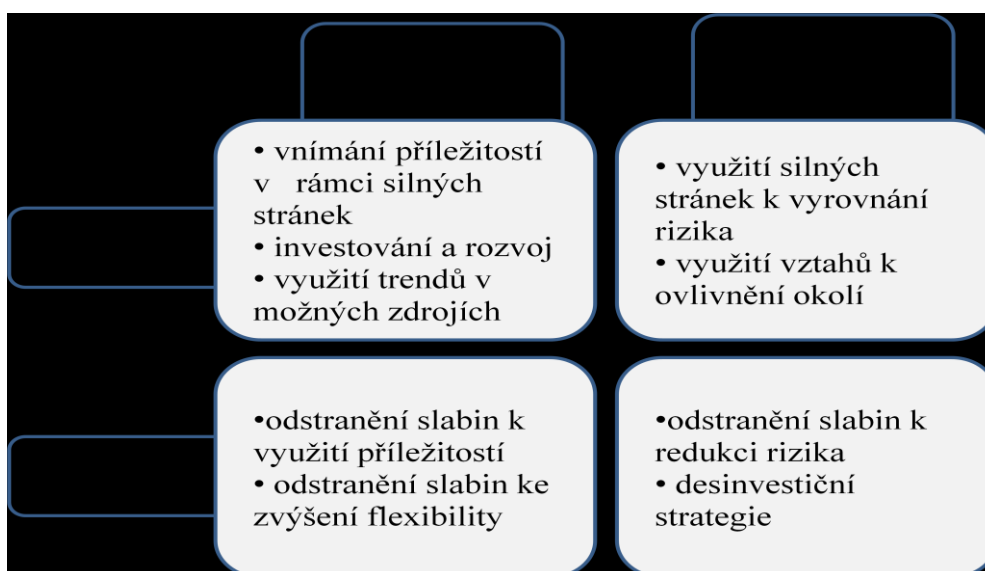
- **SO „využití“** – ofenzivní strategie, využití silných stránek ve prospěch příležitostí, agresivně růstově orientovaná strategie představující ofenzivní přístup z pozice síly,
- **WO „hledání“** – překonání slabých stránek využitím maximalizace příležitostí, klade důraz na výrazné změny chování podniku, a proto často v tomto případě hovoříme o metodě turnaround,
- **ST „konfrontace“** – včasná identifikace hrozeb a jejich přeměna využitím silných stránek v příležitosti,

- **WT „vyhýbání“** – vždy má defenzivní charakter, minimalizace slabých stránek a vyhnutí se ohrožení, vychází z uzavírání kompromisů a opouštění určitých pozic.

Realizace SWOT analýzy je základem analýzy veškerých činitelů, které vyvolávají potřebu inovací. Předmětem vnější analýzy je okolí, ve kterém je podnik aktivní, respektive ve kterém by chtěl být aktivní. Předmětem vnitřní analýzy je vlastní podnik. V praxi se zabýváme analýzou tržního prostředí, zákazníka, konkurence, zprostředkovatelů prodeje a vlastního podniku. Na základě těchto jednotlivých analytických kroků vychází vlastní SWOT analýza. Poté můžeme z kombinace jednotlivých výsledků odvodit matici, jak ukazuje Obrázek 2.3. Tu lze považovat za základní způsoby chování podniku (Tomek a Vávrová, 2009).

**Obr. 2.3**

**Matrice výsledků SWOT analýzy**



**Zdroj:** vlastní zpracování na základě podkladů Tomka a Vávrové, 2009

### 2.4.3 Analýza konkurence

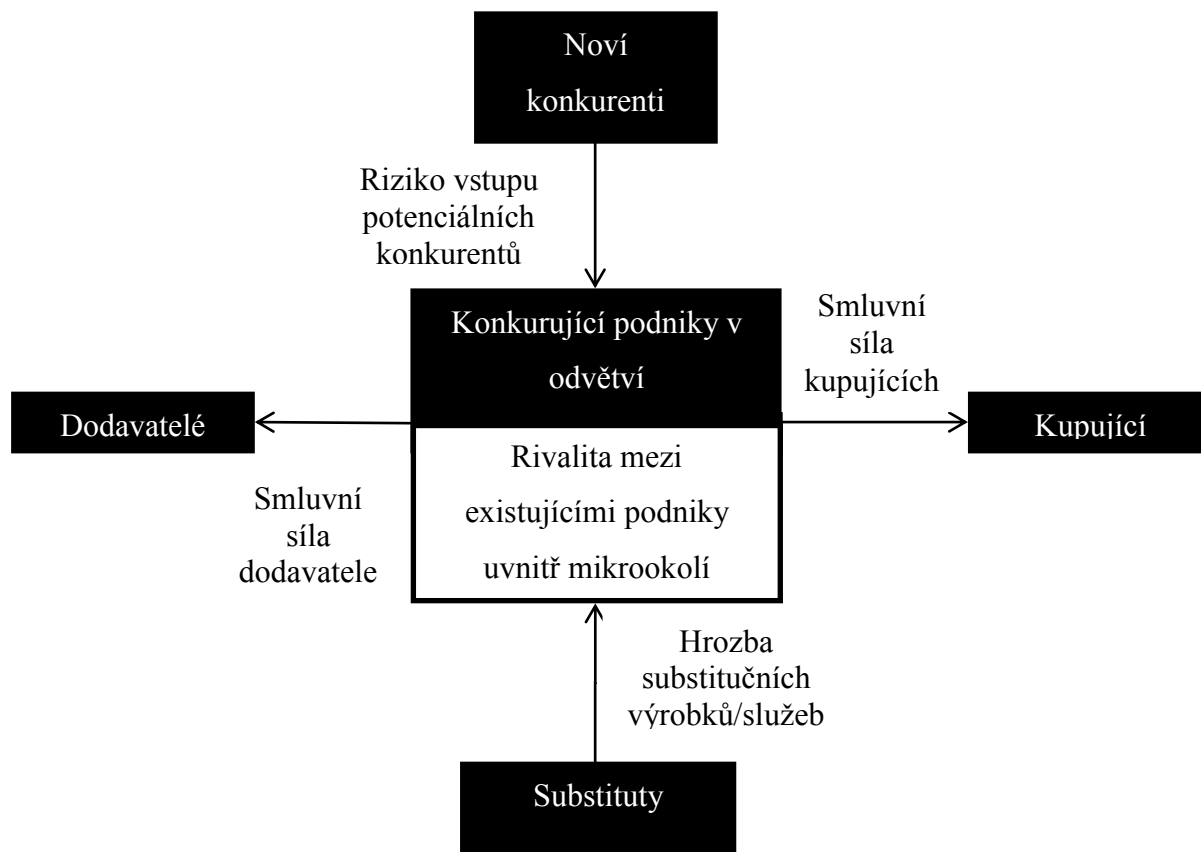
Analýza konkurenční pozice spěje k pochopení podstaty konkurenční pozice, jak je stabilní, čím je napadnutelná a jak se mění konkurenční pozice v čase. Předmětem zkoumání bývá zpravidla charakteristika odvětví, ve kterém podnik působí, klíčové prvky konkurenční pozice daného podniku a jejich vývoj v čase a také hlavní prvky strategie, kterou podnik používá k zajištění své konkurenční pozice (Příbová, 1998).

## **Porterův model pěti konkurenčních sil**

Porterův model je často spojován s analýzou odvětví. Odvětvím rozumíme skupinu podniků zásobujících určitý trh. Je důležité správně vymezit hranice odvětví, které jsou dány na straně poptávky možnostmi substituce produktů i služeb a na straně nabídky jednoduchostí, s níž je podnik uzpůsoben k přemístění produktů a služeb na nové segmenty trhu. Model pěti sil, znázorněn na Obrázku 2.4, představuje primární činitele, kteří ovlivňují ziskovost odvětví. Silná konkurence a velká rivalita mezi podniky jsou hrozbami podniku, jelikož působí na zvyšování cen a tím i na dosahování vyššího zisku. Dalšími hrozbami jsou velká smluvní síla kupujících, která snižuje ceny, nebo kupujících, kteří požadují vyšší kvalitu nebo servis. Patří zde ale také smluvní síla dodavatelů, kteří mohou zvyšovat ceny, podnik pak musí zvýšení akceptovat nebo přistoupit na nižší kvalitu. Situace opačného charakteru představují pro podnik příležitosti. Úlohou manažerů je tedy rozpoznat jednotlivé hrozby i příležitosti a formulovat příslušné strategie. Jednotlivé faktory jsou charakterizovány níže (Blažková, 2007).

Obr. 2.4

### Model pěti konkurenčních sil podle Michaela Portera



**Zdroj:** vlastní zpracování na základě podkladů Blažkové, 2007

1) Přehled o **konkurenci v rámci daného oboru** by měl dát podniku odpověď na to, jak si vede vlastní podnik v porovnání s konkurencí. Rivalita mezi současnými konkurenty na trhu může být ovlivněna velikostí a počtem konkurentů, stupněm odlišnosti mezi produkty i úrovní bariér vstupu na trh. Týká se oblasti poskytování sortimentu a jeho kvality, úrovně technologie, přidané hodnoty zákazníkovi, cenové strategie, pracovního potenciálu, kvalifikace pracovníků, know-how apod. Rivalita je intenzivnější, pokud je na trhu mnoho malých nebo stejně velkých konkurentů, pokud produkt není možné diferencovat od ostatních (např. koks, ocel). Hrozba současných konkurentů je nejsilnější v případě poklesu trhu nebo trhu rostoucího pomalu.



2) **Noví konkurenti vstupující do odvětví**, vstoupí-li nový tržní subjekt, je odvětví dána nová dodatečná kapacita. To si obvykle žádá vysoké finanční náklady. Konkurence, která nově přistoupí na trh, často využívá agresivní cenové politiky, kterou provádí i bez ohledu na vlastní rentabilitu, stejně tak jako na rentabilitu stávajících účastníků trhu. Z toho důvodu je nutno provést analýzu tržních bariér, které mohou vstup na trh zpomalit nebo omezit. Mezi bariéry trhu patří např. potřeba kapitálu (čím je větší, tím je vstup nebezpečnější), požadavek úspor z množství výroby, potřeba nových technologií, potřeba zkušeností, umístění podniku, reakce konkurenčních podniků v odvětví (např. budování dalších tržních pozic, zvýšení tržního růstu atd.) nebo možnosti odlišení produktu.

3) **Substituční produkty** jsou ty, které je možné funkčně nahradit za jiné produkty. Představují možnost alternativy produktu nahrazující nabídku v současnosti. Substituční produkt představuje riziko, že si kupující vybere místo našeho produktu ten, který lépe uspokojí jeho potřeby, nebo si vybere zcela jiný, zástupný produkt (např. koupě sukně místo kalhot). Je nutno zde také počítat s hrozbou cenové války, které můžeme čelit snížením ceny, zvýšením užitné hodnoty, včasným predikovaním přání kupujících, vývojem nových produktů, nabídkou nových služeb atd.

4) **Vyjednávací síla kupujících**, u nichž nás zajímá jejich struktura a koncentrace na trhu. Musíme vycházet z toho, že pokud je odběratelem výrobce, rozhodují zcela racionální kritéria např. dodací lhůta, cena, jakost produktu apod., na rozdíl od psychologických a sociologických kritérií, které jsou zásadní pro rozhodování jednotlivce.

5) **Vyjednávací síla dodavatelů**, podobně jako počet kupujících, tak i počet dodavatelů se zvyšuje stupněm koncentrace, dodáváním specializovaných produktů a ovlivňováním kvality konečného produktu. Jde o velikost dodavatelů a o jejich potenciál určovat podmínky i dodávky produktů na trh.

Vyjednávací síla obou výše jmenovaných subjektů představuje hrozbu, pokud existuje na jedné straně monopol, je nedostatek příslušných zdrojů pro produkci nebo naopak převaha nabídky našich produktů na trhu nad poptávkou. Obranou této hrozby může být dobře fungující marketingový informační systém, udržení přehledu nad dodavateli a kupujícími, cenami, dodacími podmínkami apod. (Tomek a Vávrová, 2009).

### **3 Analýza konkurenčního postavení firmy**

Aplikační část bakalářské práce je věnována jednotlivým analytickým metodám, které jsou vymezeny v předchozí části práce. Tyto analýzy budou aplikovány na společnost SPEDOS s. r. o. a povedou k vyhodnocení konkurenceschopnosti uvedeného podniku. Na začátku kapitoly bude charakterizována samotná společnost.

#### **3.1 Představení podniku**

Společnost SPEDOS s. r. o. vznikla v roce 1991 jako podnik zajišťující poměrně širokou nabídku speciálních dodávek staveb. V průběhu několika měsíců svou specializaci orientoval na sortiment průmyslových vrat, vyrovnávacích můstků a automatických dveří. Zpočátku ve spolupráci se zahraničními podniky a později už s vlastní výrobou zaujal SPEDOS s. r. o. v krátké době jednu z předních příček v oboru dveřních a vratových systémů na českém i slovenském trhu.

Svoji pozici v následujících letech umocnil nejen kvalitními výrobky, ale zejména důrazem na zajištění trvalé péče o zákazníka – cílevědomým budováním obchodní a servisní sítě, kvalifikovaného montážního střediska a profesionálního call centra, které je v České i Slovenské republice zákazníkům k dispozici 24 hodin denně.

V dnešní době se stal SPEDOS s. r. o. stabilním, zkušeným a spolehlivým subdodavatelem spoustě významných stavebních firem a důležitým partnerem řady výrobních, obchodních a příspěvkových organizací. Je také odborným konzultantem mnoha architektonických ateliérů i jednotlivých projektantů, kterým nabízí ucelený systém podkladů a přímou spolupráci. Zpětnou vazbou jsou tisíce realizací a stovky spokojených zákazníků, které si každoročně SPEDOS s. r. o. připisuje na své konto.

Celková obchodní strategie společnosti SPEDOS s. r. o. vychází ze snahy neomezit se jen na dodávku výrobků, ale poskytnout zákazníkovi rozsáhlý komplex souvisejících služeb. Prioritou je kvalifikované a komplexní posouzení konkrétní situace a volba ideálního řešení s ohledem na přání a potřeby klienta.

**Obchodní firma:** SPEDOS s. r. o.

**IČ:** 27795357

**DIČ:** CZ27795357



**Společníci:** Ing. Václav Klemš, Ing. František Ventura, Ing. Jaroslav Konvičný

S rozrůstajícím se výrobním programem vznikly samostatné podniky SPEDOS, zaměřené na jednotlivé produktové řady, montáž a servis (viz. **Příloha č. 1**). SPEDOS Vrata a. s. se zabývá komplexním vývojem, výrobou a dodávkou automatických vratových systémů – průmyslových vrat, protipřuvanových vratových clon, vyrovnávacích můstků, vratových těsnění a požárních uzávěrů. Dalšími podniky jsou SPEDOS ADS a. s. zabývající se komplexním vývojem, výrobou a dodávkou automatických dveří a turniketových a bezpečnostních vstupů, SPEDOS s. r. o., jež se zabývá profesionální montáží a servisem dveřních a vratových systémů a SPEDOS – Slovensko spol. s. r. o., jehož předmětem je prodej, montáž a servis výrobků SPEDOS na Slovensku.

Bakalářská práce bude zaměřena na společnost SPEDOS ADS a. s., jejímž předmětem podnikání dle výpisu z obchodního rejstříku je výroba, prodej, montáž a servis automatických vratových a dveřních systémů. Společnost nabízí komplexní nabídku souvisejících služeb:

- konzultace – jsou základem pro technologicky, technicky, ale i cenově variabilní návrhy variant budoucí dodávky,
- projekty – snaha o optimalizaci přesně dle zákaznických potřeb,
- vývoj – disponuje vlastním vývojovým oddělením, které do svého programu začleňuje zejména připomínky a požadavky tuzemských uživatelů,
- vlastní výroba – umožňuje flexibilitu dodacích lhůt, okamžité řešení konstrukčně a termínově velmi náročných projektů,
- montáže – jsou prováděny pouze naprosto kvalifikovanými školenými pracovníky s dlouholetými zkušenostmi a tím je zajištěna rychlost i kvalita práce,
- garance – plná odpovědnost za fungování výrobku bez vad, nadstandardní záruční lhůty a péče o zákazníka celou dobu životnosti výrobku, k dispozici zákazníkům 24 hodin denně,
- prevence – odraz zájmu o zachování.

Organizační struktura společnosti SPEDOS ADS a. s. je uvedena v **Příloze č. 2**.

### 3.1.1 Historie společnosti

Vznik společnosti je datován do roku 1991, kdy 17. července založili Ing. Václav Klemš, Ing. František Ventura a Ing. Jaroslav Konvičný společnost SPEDOS s. r. o. (dále jen SPEDOS), která se od počátku orientovala na dálkově ovládaná garážová vrata a automatické dveře. Název společnosti byl odvozen od zkratky - SPEciální Dodávky Staveb.

Na konci roku 1992 podnik zaměstnával 15 zaměstnanců a také první specializovanou montážní skupinu. V roce 1993 podnik rozšířil sortiment o turniketové dveře BOON EDAM a získal tak výhradní zastoupení. Také byl zvýšen počet zaměstnanců na 24 a v Praze byla otevřena první pobočka. Následující rok přibýly pobočky v Brně a Českých Budějovicích.

V roce 1995 byla založena dceřiná společnost SPEDOS – Slovensko spol. s. r. o., kde byla zahájena výroba vlastního pohonu automatických posuvných dveří a také výroba kyvných vrat a pruhových závěsů. V České republice byla prodejní síť obohacena o další čtyři pobočky.

První významné ocenění získal SPEDOS v roce 1996 za vývoj a výrobu automatických posuvných dveří na mezinárodní výstavě v Praze, a to CENU FOR ARCH. O dva roky později byla zahájena vlastní výroba vrat a můstků pro průmysl. Důležitým mezníkem bylo i zřízení „zelené“ servisní linky pro ČR v roce 1999 a rozšíření obchodní sítě. Počet zaměstnanců vyrostl na 94.

Společnost SPEDOS je od roku 2001 držitelem certifikátu ISO 9001:2008 (viz. **Příloha č. 3**), což bylo potvrzením úspěšné desetileté činnosti. Tento certifikát je zárukou korektního a profesionálního fungování všech procesů ve společnosti. Zavedení certifikovaného systému kvality ISO přineslo mimo jiné pravidelné ověřování spokojenosti zákazníků nezávislými agenturami. Tradičně dobré výsledky, předkládané těmito odborníky, jsou konfrontovány s vlastními průzkumy a zkušenostmi. Zajisté bylo v témže roce ukazatelem úspěšnosti také 150 zaměstnanců a 14 poboček v ČR i na Slovensku. O dva roky později byla dobudována servisní linka také pro Slovensko.

Vznik obchodní skupiny SPEDOS, tvořené společnostmi SPEDOS Vrata a. s., SPEDOS ADS a. s., SPEDOS s. r. o. a SPEDOS Slovensko spol. s. r. o., následoval v roce 2007. Další dva roky podnik zavedl Komplexní Informační Systém SPEDOS pro projektanty on-line. V roce 2010 udělila společnost APC (Asociace pro certifikaci) na základě svých nezávislých analýz

společnosti SPEDOS certifikát Kvalitní firma v oblasti stavebnictví, který se daří úspěšně obhajovat i v následujících letech.

Za 20 let existence se společnost SPEDOS stala v roce 2011 předním dodavatelem dveřních a vratových systémů v České a Slovenské republice. A loňského roku, tedy roku 2012, vlastní podnik nový závod na výrobu požárních uzávěrů v Jezeřanech.

### **3.1.2 Současná společnost**

Společnost SPEDOS, která se původně zabývala importem rozmanité škály výrobků pro stavebnictví, se postupně stala význačnou výrobní společností s jasnou orientací a specializací. Již několik let zaujímá jednu z nejvyšších příček ve svém odvětví na trhu domácím a pořád více její výroba míří také na zahraniční trhy. V současnosti má sídlo ve vlastním výrobním a administrativním komplexu, investuje do vysoce kvalitních výrobních zařízení, vlastního výzkumu a vývoje, a díky kvalitě a dynamické obchodní politice se úspěšně prosazuje v souboji s tuzemskými i zahraničními konkurenty.

V současné době je možno si v nabídce společnosti SPEDOS vybrat z nejširšího sortimentu automatických dveří a vratových systémů v České i Slovenské republice. Podnik nabízí zákazníkům všechny výhody spojené s kompletní dodávkou od jednoho dodavatele. I to je důvodem, že SPEDOS uskutečnil přes 70 tisíc realizací.

**Příloha č. 4** obsahuje fotografie společnosti SPEDOS ADS a. s., které přibližují budovu společnosti, poskytovaný servis i ukázkou sortimentu.

### **Vize společnosti**

Vlastníci společnosti skupiny SPEDOS definovali vizi jako oporu svým zákazníkům a naplnění jejich očekávání a potřeb v komplexním, technicky vyspělém a spolehlivém řešení vstupu osob, materiálu a dopravních prostředků do objektu. Cílem je stát se silnou, konkurenceschopnou a důvěryhodnou společností na trhu ve střední Evropě.

Podporou vývoje, zapojením zaměstnanců do řízení, vysokou úrovní týmové spolupráce, firemní kultury a kvality společnost SPEDOS získá takovou sílu, že se v jednotlivých výrobcích a službách stane neopomenutelným dodavatelem na trhu, zajímavým pro význačné obchodní partnery.

## 3.2 PEST analýza

Jednotlivé analýzy budou zaměřeny na společnost SPEDOS ADS a. s. (dále jen SPEDOS). PEST analýza, jakožto důležitý nástroj strategického řízení, hodnotí vnější prostředí podniku pomocí analýzy politických a legislativních, ekonomických, sociálně - demografických a technologických faktorů, jak již bylo zmíněno v druhé kapitole práce. Obvykle se využívá u dlouhodobých strategických záměrů nebo při realizaci velkého projektu v oblasti našeho podnikání. Jako velký projekt můžeme počítat vstup na nový trh, vybudování haly, zrušení zastoupení, vybudování rezidenčního projektu aj. PEST analýza může ale také předcházet představení nového významného produktu nebo význačnějším investicím. Realizace PEST analýzy není příliš častá ve srovnání se SWOT analýzou z důvodu své obsáhlosti. Měla by být stavěna na největším možném počtu nezávislých faktů. Ty většinou určují zákonodárné orgány, národní vláda, centrální banky, statistické úřady či mezinárodní organizace. Jednotlivé prvky PEST analýzy budou níže definovány s ohledem na společnost SPEDOS.

Úlohou PEST analýzy je vymezit tři základní body:

- faktory ovlivňující společnost SPEDOS,
- efekty, které z těchto faktorů plynou,
- které efekty jsou pro společnost SPEDOS v blízké budoucnosti nejvýznamnější.

### 3.2.1 Politické a legislativní faktory

Část této skupiny, tedy politické faktory, se zabývají stabilitou politické scény (tzn. četností změny vlády), a ta přímo dopadá na druhou část, tedy legislativní rámec (tzn. podmínky zaměstnávání, omezení podnikání, ekologická legislativa aj.). Mimo stabilitu sledujeme přirozeně také obsah, jak v současnosti, tak v budoucnu. Sledujeme veškeré zákony a návrhy a také chování regulačních orgánů (energetika, telekomunikace, televizní vysílání aj.) významné v oblasti automatických dveřních systémů, ve kterém podnik působí. Je mnoho zákonů v České republice, kterými se společnost SPEDOS ADS a. s. musí řídit, mezi ty nejvýznamnější patří:

- zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník,
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník.

Společnost SPEDOS ADS a. s. se řídí zákonem č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, který je součástí daňových zákonů, jejichž změnami se bude zabývat chystaná daňová reforma. Ta se dotkne veškerých řad ekonomicky aktivních obyvatel, tedy i podniků. Ministerstvo financí ji chce uvést v platnost roku 2014. Hlavním cílem daňové reformy je snížení administrativních nákladů daňových poplatníků a státu a také vznik jednotného inkasního místa. Po startu reformy skončí koncept superhrubé mzdy. Na rozdíl od stávajících 15 % ze mzdy superhrubé se bude počítat daň jako 19 % ze mzdy hrubé. Pro majoritní část zaměstnanců by měla sazba znamenat mírný pokles, současně ale také nárůst odvodů na zdravotní pojištění ze 4,5 % na 6,5 %. Sazba sociálního pojištění zůstane na 6,5 %. Firmy by měly změnu pocítit na snížení mzdových nákladů na zaměstnance a živnostníci na poklesu odvodů státu. Změny se budou týkat také právnických osob, sazba daně 19 % avšak zůstává stejná. Místo odvodů na sociální a zdravotní pojištění, které v současné době činí celkem 34 %, bude zavedena daň z úhrnu mezd ve výši 32,5 %. Ta se bude počítat z úhrnu příjmů ze závislé činnosti a funkčních požitků. Stropem bude čtyřnásobek průměrné mzdy, násobený počtem zaměstnanců. Pro právnické osoby by daňová reforma měla zjednodušit tvorbu rezerv a opravných položek k pohledávkám. Více však zaplatí po reformě lidé s příjmy převyšujícími zhruba 100 tisíc Kč měsíčně, také proto, že si nebudou moct uplatnit slevu na poplatníka, která činí 24 840 Kč ročně.

Reforma by měla mít pro společnost přínos také v tom, že bude mít podnik jednodušší administrativu, jelikož na rozdíl od vyplnění tří různých daňových přiznání, bude možnost vyplnit pouze jediné, což ušetří podnikům mnoho času. Vznikne totiž jedno výběrní místo pro daně, clo a veřejnoprávní pojistné. Značný vliv na podnik mají v první řadě zákonem stanovené sazby, jak je uvedeno výše, jedná se především o daň z příjmu právnických osob sazby zdravotního a sociálního pojištění, jež nemůže podnik nijak ovlivnit.

Zásadní změnou se v současné době při dodržování norem stane pro společnost SPEDOS ADS a. s. norma EN 16005. Dříve se podnik nemusel závazně řídit žádnými předepsanými normami. Byla možnost pouze nezávazně dodržovat normu DIN, která měla platnost např. v Německu. Od 1. 4. 2013 však vstoupí v platnost ČSN EN 16005, kterou musí podnik závazně dodržovat. Tato nová omezení se týkají bezpečnosti použití elektrických dveří pro pěší, užívané pro běžný provoz, na únikových cestách a pro požární nebo kouřotěsné nastavení dveří. Automatické dveře posuvné, otočné a karuselové dvevní soustavy nadále musí být v souladu s EN 16005 stejně jako s již existující legislativou.

Přehled zákonů, které upravují působnost společnosti, jsou uvedeny v **Příloze č. 5**.

### 3.2.2 Ekonomické faktory

K ekonomickým faktorům, které mají velký vliv na podnik, je řazena míra inflace a nezaměstnanosti, výše úrokové sazby, hrubý domácí produkt a další. Podle nich můžeme určit především kupní sílu obyvatel, ale také např. pracovní sílu nebo provozní náklady podniku. V současné době je česká ekonomika ještě stále postižena krizí, což má za důsledek snížení poptávky a růst nezaměstnanosti, a to se projeví na činnosti každého podniku. Ekonomickou situaci zachycuje vývoj některých makroekonomických ukazatelů uvedených v Tabulce 3.1.

**Tab. 3.1**

#### **Hlavní makroekonomické ukazatele za období 2008-2012**

<b>Ukazatel</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
HDP (mld. Kč)	3 848,4	3 759,0	3 799,5	3 841,4	3 843,5
HDP na 1 obyvatele (Kč/obyv.)	368 986	358 288	361 268	365 961	365 721
HDP (%)	3,1	-4,5	2,5	1,9	-1,3
Obecná míra nezaměstnanosti (%)	6,0	9,2	9,6	8,6	9,4
Míra inflace (%)	6,3	1,0	1,5	1,9	3,3

**Zdroj:** vlastní zpracování na základě podkladů ČSÚ, 12. 3. 2013

Růst hrubého domácího produktu (dále jen HDP) společně s inflací a mírou nezaměstnanosti patří k hlavním faktorům, které charakterizují ekonomiku země. **HDP** je používán pro stanovení výkonnosti ekonomiky státu. Pro mezinárodní srovnání výkonnosti ekonomik jednotlivých států je využíván také ukazatel HDP na obyvatele. Vývoj HDP v meziročním srovnání je nestálý a má na podnik dle Ministerstva financí takový vliv, že v chování domácností v oblasti spotřeby a úspor panuje nejistota. Tím je podnikům znemožněna predikce výroby, jelikož nelze dostatečně správně předpokládat, jak se budou zákazníci chovat ve svých nákupech.

Ze sociálního hlediska řadíme **míru nezaměstnanosti** mezi nejcitlivější ekonomické ukazatele. Díky zvyšování nezaměstnanosti se snižuje úroveň disponibilních prostředků domácností i jejich celkové životní podmínky, tedy domácnosti více šetří. Zvyšování míry



nezaměstnanosti může signalizovat, že podniky snižují počty zaměstnanců, a to z důvodu zhoršujících se ekonomických podmínek.

Aby bylo možno uvést vliv nezaměstnanosti na podnik SPEDOS, zaměříme se na míru nezaměstnanosti podle krajů. Ke krajům s největší mírou nezaměstnanosti v České republice patří okres Bruntál v Moravskoslezském kraji (18 %), okres Jeseník v Olomouckém kraji (16,4 %) a okres Most v Ústeckém kraji (16 %). SPEDOS ADS a. s. sídlí ve Zlínském kraji, Tabulka 3.2 tedy přibližuje úroveň nezaměstnanosti ve Zlínském kraji.

**Tab. 3.2**

**Volná pracovní místa a míra nezaměstnanosti ve Zlínském kraji**

	<b>Volná pracovní místa</b>	<b>Počet uchazečů na volné prac. místo</b>	<b>Míra nezaměstnanosti v %</b>
<b>Kraj celkem</b>	1 269	25,3	10,42
<b>Kroměříž</b>	202	32,3	11,59
<b>Uherské Hradiště</b>	245	30,3	10,26
<b>Vsetín</b>	320	28,5	11,95
<b>Zlín</b>	502	18	8,76

**Zdroj:** vlastní zpracování na základě podkladů MPSV ČR, 22. 3. 2013

Situace v okresech byla na konci roku 2012 odlišná. Došlo ke zvýšení míry nezaměstnanosti o 0,93 procentního bodu, tedy na 10,42 %. Při porovnání tohoto ukazatele s celou republikou byla míra nezaměstnanosti vyšší o 1,06 procentního bodu. V počtu žadatelů o zaměstnání mají v kraji mírnou převahu 52 % muži, což může být malou výhodou pro podnik, jelikož ve výrobě společnosti pracuje velká převaha mužů. I přes mírné zvýšení nabízených míst zůstává nejsložitějším případem okres Kroměříž, kde žádá o jedno volné pracovní místo v průměru 32,3 žadatelů. Komplikovaná situace avšak panuje také v okrese Vsetín, kde společnost sídlí, i zde se snížil počet nabízených volných míst a naopak počet uchazečů se zvýšil. Na jedno volné pracovní místo ve vsetínském okrese připadá v průměru 28,5 evidovaných nezaměstnaných a míra nezaměstnanosti je 11,95 %, což je nejvyšším podílem nezaměstnaných ve Zlínském kraji.

Nárůst nezaměstnanosti začátkem roku je tradičním důsledkem sezónnosti na trhu práce. V roce 2013 je ale dalším důvodem špatná situace na trhu práce, minimální zájem o příjem nových zaměstnanců do pracovních pozic a v opačném případě snižování počtu stávajících zaměstnanců. Snižování počtu zaměstnanců, také vlivem přetrvávající krize, se ve společnosti SPEDOS zatím nemuselo uskutečnit. V současné době je historicky nejvyšší evidovaný počet uchazečů o zaměstnání. Mezi nejvíce nabízená volná pracovní místa patří obchodní zástupci, obsluha a seřizování obráběcích strojů, svářeči, nástrojáři a řidiči nákladních automobilů. Veškeré uvedené pracovní pozice jsou uplatňovány také ve společnosti SPEDOS.

Mezi ekonomické faktory patří také **míra inflace**, která vyjadřuje nárůst všeobecné cenové hladiny zboží a služeb v určitém časovém období. Průměrná roční míra inflace v roce 2012 byla 3,3 %, nyní v měsíci únoru zpomalila na 1,7 %. ČNB předpokládá míru inflace v letošním roce kolem 2 %, celkově se dá očekávat sestupná tendence letošní míry inflace. Podniky se rozhodují o investicích také na základě inflace, je totiž významnou součástí pro zhodnocování peněz. Finance jsou zhodnocovány v případě, že výnosy jsou vyšší než inflace.

Dalším faktorem, kterým se budeme zabývat, je **kupní síla obyvatel**. V České republice zůstává nejbohatším městem, co se týká úrovně kupní síly na obyvatele, Praha s indexem 131,3 %. V nejbližším okolí hlavního města je zpozorováno také neustálé bohatnutí, naopak s daleko nižšími rozpočty si musí vystačit obyvatelé Ústeckého nebo Moravskoslezského kraje. Pokud by podnik přemýšlel o změně sídla společnosti nebo vybudování nové provozovny, jistě by bylo vhodné přihlédnout na kupní sílu obyvatel a umístit prodejnu právě do Prahy, kde v současné době nemá žádnou provozovnu. Pro podniky avšak není přínosem, že v mezinárodním srovnání s průměrnými evropskými hodnotami má průměrný občan ČR disponibilní příjmy nižší o více než 42 %. Tabulka 3.3 ukazuje přehled jednotlivých krajů ČR podle koupěschopnosti.

**Tab. 3.3****Přehled kupní síly okresů v ČR**

	<b>"Nejbohatší" okresy</b>	<b>Kupní síla</b>
<b>1.</b>	Hlavní město Praha	131,3
<b>2.</b>	Praha - východ	118,2
<b>3</b>	Praha - západ	118,1
<b>4</b>	Praha - město	111,7
<b>5</b>	Mladá Boleslav	107,9
	<b>"Nejchudší" okresy</b>	<b>Kupní síla</b>
<b>73.</b>	Znojmo	87,6
<b>74.</b>	Frýdek - Místek	87,2
<b>75.</b>	Hodonín	87,1
<b>76.</b>	Karviná	86,2
<b>77.</b>	Bruntál	85,5

**Zdroj:** vlastní zpracování na základě podkladů Incomy GfK, 19. 3. 2013

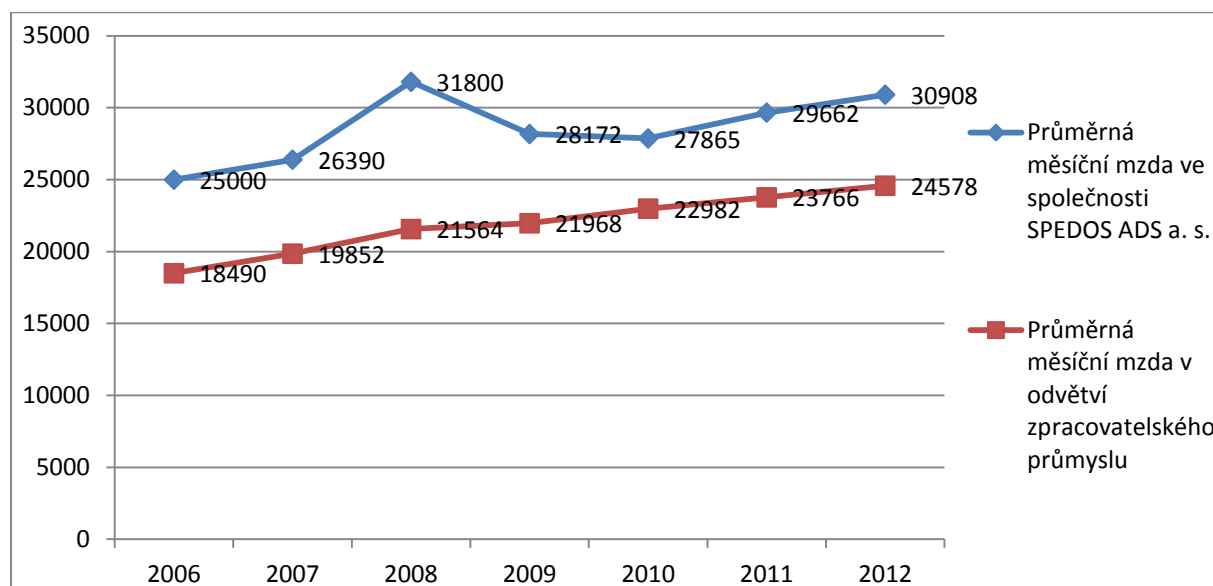
Regionální odlišnost koupěschopnosti obyvatel a domácností se zvyšuje v období ekonomického zpomalení a existenčních problémů mnoha podniků. Na území ČR dochází k mírnému zvyšování regionálních rozdílů. Vyšší výdaje si smí dovolit zpravidla obyvatelé velkých sídel, kupní síla klesá zpravidla se snižujícím se počtem obyvatel a okrajovým územím státu. Koupěschopnost obyvatel české metropole je výrazně nad průměrem celé republiky.

**Vývoj mezd** patří také mezi nejsledovanější faktory. V současné době pokračuje trend pomalého vzrůstání průměrné mzdy v České republice a rovněž ve společnosti SPEDOS ADS a. s. (viz. **Příloha č. 6**). Průměrná mzda v roce 2012 činila 24 626 Kč, to je meziroční nárůst o 2,3 % nominální mzdy. Ve srovnání se státy EU patří průměrná měsíční mzda v ČR mezi ty nižší.

Společnost SPEDOS ADS a. s. zaměstnává pracovníky převážně na pozicích dělník, nicméně své zastoupení mají také pracovníci ve výzkumu nových technologií a servisu, a jelikož se jedná o společnost se 150 zaměstnanci, je zde přiměřený podíl také zaměstnanců pracujících v oblasti managementu a marketingu.

**Graf 3.1**

**Srovnání průměrné mzdy ve společnosti SPEDOS ADS a. s. s průměrnou mzdou  
v oblasti zpracovatelského průmyslu za období 2006 - 2012**



**Zdroj:** vlastní zpracování na základě podkladů interních materiálů společnosti SPEDOS ADS a. s. a ČSÚ, 1. 4. 2013

Graf 3.1 přibližuje, jak se ve společnosti SPEDOS ADS a. s. vyvíjely průměrné mzdy v porovnání s průměrnou měsíční mzdou v odvětví zpracovatelského průmyslu, kam se společnost svou činností řadí. Graf zachycující vývoj mezd v období od roku 2006 – 2012 ukazuje, že má výše obou průměrných mezd rostoucí charakter. Výjimka avšak byla v roce 2009, kdy nastal prudký propad vlivem ekonomické krize. V roce 2008 vzrostly mzdy ve společnosti SPEDOS ADS a. s. o 20,50 % oproti roku 2007, kdežto roku 2009 došlo naopak k meziročnímu poklesu až o 11,41 %. Následující rok ještě pokles přetrvával, ale roku 2011 znovu došlo k meziročnímu růstu 6,45 % a v roce 2012 průměrné mzdy rostly o 4,20 %. Ve srovnání s průměrnou mzdou v tomto odvětví si stojí společnost SPEDOS ADS a. s. velmi dobře. Ve sledovaném období převyšuje průměrná mzda společnosti průměrnou mzdu ve stejném odvětví v ČR nejméně o 4 884 Kč v roce 2010 a nejvíce 10 236 Kč v roce 2008. V roce 2012 převyšovala průměrná podniková mzda průměrnou mzdu v daném odvětví v ČR o 6 330 Kč, což představuje 25,75 % z průměrné mzdy v daném roce a v daném odvětví v ČR.

K ekonomickým faktorům je zmíněn také **vývoj cen a slev**. Na základě interních materiálů společnosti SPEDOS ADS a. s. bylo zjištěno, že dochází k neustálému poklesu cen produktů. Vývoj průměrné ceny produktu mírně kolísá, z celkového pohledu má však převážně klesající tendenci. Ke zvýšení tržního podílu produktů SPEDOS používá společnost cílený systém slev, který je zaměřený na nejvýznamnější konkurenty při získávání významných zakázek. Řídí se pěti pravidly pro využití tohoto systému: maximální poskytovaná sleva je ve výši 30 %, slevu je nutno konzultovat s ředitelem divize, sleva se uplatňuje zejména v prvním nebo druhém čtvrtletí roku, slevy jsou uplatňovány vůči podnikům Besam Bohemia s. r. o., Steko s. r. o., Trido s. r. o., VDT plus s. r. o., A. T. A. technik s. r. o., EMOS s. r. o. a poslední je předpoklad, že tímto způsobem bude prodáno 50 ks pohonů automatických dveří. Jak je uvedeno v Tabulce 3.4, vývoj výše slev v jednotlivých letech v období 2007 – 2011 je nestálý. Průměrná roční sleva v roce 2009 rostla o 3 %, nicméně v roce 2011 klesla o 2 %. Výše roční slevy společnosti SPEDOS ADS a. s. se avšak průměrně pro všechny odběratele pohybuje kolem 20 %. Jsou podstatné rozdíly ve výši poskytovaných slev jednotlivým prodejním segmentům. Nejvyšší sleva je poskytována skupině společnosti SPEDOS, tedy jednotlivým dceřiným společnostem, která činí průměrně 26 % za jednotlivé roky. Mezi odběratele, kterým je poskytnuta výše slev 24,2 % v průměru jednotlivých let, je prodejce ve Slovenské republice. Nejvyšší podíl na výnosech společnosti (35 %) za rok 2012 má stavební segment, kterému je poskytována sleva v průměrné výši 17 % za jednotlivá léta. Dalším segmentem je koncový uživatel s podílem na výnosech 29 % a průměrnou výší slevy 13,2 %.

**Tab. 3.4**

**Výše slevy poskytované jednotlivým prodejním segmentům v období 2007 – 2011**

Prodejní segment	Výše slev v jednotlivých letech				
	2007	2008	2009	2010	2011
Fasádní	12%	12%	15%	20%	20%
Koncový uživatel	8%	7%	15%	17%	19%
OSTATNÍ	4%	20%	0%	15%	30%
Prodejce ČR	13%	8%	8%	21%	21%
Skupina SPEDOS	31%	29%	27%	22%	10%
Stavební	14%	11%	17%	22%	21%
Prodejce SR	33%	34%	30%	24%	0%
<b>Průměrná roční sleva</b>	<b>17%</b>	<b>17%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>18%</b>

**Zdroj:** vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti SPEDOS ADS a. s., 11. 4. 2013

### 3.2.3 Sociokulturní faktory

Tato oblast je významná zvláště pro podniky, které působí v oblasti prodeje koncovým spotřebitelům. Sledují se zde demografické ukazatele, trendy životního stylu, úroveň vzdělání, přístup k práci a volnému času aj. Společnost SPEDOS se zaměřuje na jednotlivé prodejní segmenty, kterými jsou stavební firmy, dodavatelé fasádních konstrukcí, koneční zákazníci (resp. investoři) a prodejci (resp. obchodní a montážní firmy), do této skupiny zákazníků patří také prodejci obchodní skupiny SPEDOS. Se zvyšujícím se počtem ekonomicky aktivního obyvatelstva roste i počet potenciálních koupěschopných zákazníků. Dalším z významných faktorů je také zvyšující se počet průmyslových oblastí. Ve Zlínském kraji v současné době vzniklo velké množství průmyslových budov a dále se staví, tato oblast je stále rozvíjena. Zde může společnost najít své potenciální zákazníky, jelikož se zvyšuje potenciální síla kupujících. Další oblastí jsou obchodní domy, ve kterých je využíváno systémů automatických a turniketových dveří SPEDOS, kterých na trhu také stále přibývá. Za posledních několik let bylo ve Valašském Meziříčí vybudováno obchodní centrum TESCO, kde jsou veškeré dveřní systémy společnosti, také hobbymarket AVEX, Planeo Elektro a další drobné prodejny. Dále bylo ve Valašském Meziříčí postaveno několik nákupních středisek, jako je prodejna Lidl, Kaufland nebo supermarket Albert. V těchto prodejnách je využíváno dveřních systémů právě vyrábějících společností SPEDOS. Neustále roste také počet přistěhovalých lidí, kteří se zde snaží rozvíjet svoji činnost a kteří se mohou stát potenciálními zákazníky společnosti.

Zaměstnanecké výhody jsou u podniků a jejich zaměstnanců stále oblíbenější. Některé přináší peníze navíc, jiné zpříjemňují a zjednodušují život nebo pracovní poměr. Společnost SPEDOS ADS a. s. nabízí svým zaměstnancům příspěvek na stravování, tedy stravenky, který je nejčastější poskytovanou zaměstnaneckou výhodou v ČR, až 97 % společností poskytuje zaměstnancům stravenky. Druhým nejčastějším benefitem je penzijní připojištění, které poskytuje až 86 % zaměstnavatelů. Společnost přispívá svým zaměstnancům na rekreaci a volný čas formou příspěvku na dovolenou, ten je poskytován od určitého počtu let odpracovaných v podniku. Další výhodou je volno na léčení, tzv. Sick days, což znamená, že zaměstnanec dostane dny volna navíc na intenzivní léčení, aniž musí předkládat potvrzení od lékaře. Vychází se z předpokladu, že včasné kratší léčení je výhodnější než dlouhodobá nemoc. A mezi neposlední benefity společnosti SPEDOS patří také poskytování služebního vozidla.

### **3.2.4 Technologické faktory**

Technologické prostředí je v dnešním dynamickém světě velmi významným faktorem, pokud chce podnik obstát na poli konkurence. Technologie se stále inovují, prostředí se rychle mění a spousta výrobků dnešní doby před sto lety neexistovalo. Pokud podniky nerespektují tyto „novinky“, neuspějí na trhu. Neschopnost předvídat technologické změny a udržení kroku s nimi, činí produkty zastaralými. Inovace a technologie požadují významné investice do vývoje a výzkumu.

Technické faktory, které působí na oblast automatických dveří a vrat, jsou velmi náročné. Pokud chce společnost uspět na trhu a udržet si konkurenční výhodu, je důležité disponovat značným strojovým vybavením. Společnost se snaží udržet si pozici na trhu a stále sleduje technologické trendy. Dochází k neustálému vývoji technologií konstrukcí, jsou používány nové materiály. Většina součástí automatických dveří musí splňovat nově vycházející normy, aby byla zajištěna bezpečnost a bezvadná funkčnost produktu. V oblasti výzkumu a vývoje dochází k inovaci čidel, digitálního programového přepínače, elektrických pohonů, typů a konstrukcí automatických dveří, variant dveřních výplní a také zabezpečení automatických dveří. Norma, která nedávno vyšla a kterou musí společnost závazně dodržovat, se týká spotřeby energie čidel, kde se měří statická spotřeba, když stroj nepracuje, a dynamická spotřeba, kdy je v provozu. Také došlo k inovaci pohonů, dřívější model SP 805 byl vystřídán modelem SP 806, který je specifický menšími rozměry a vylepšenými čidly dle zmíněné aktuální normy. V oblasti vývoje došlo také k inovaci digitálního programového přepínače, který byl dříve řízen manuálně.

Předpokladem pro úspěch společnosti je efektivita a maximální kvalita nabízených služeb. Tím se společnost SPEDOS řídí, nabízí zákazníkům špičkový non stop servis. Zelená bezplatná linka je k dispozici 24 hodin denně a poskytuje zákazníkům poradenství, společnost také garantuje servisní zásah do 24 hodin. Nabízí komplexní služby na vyráběné produkty a záruční servis zdarma. Také nabízí havarijní servis, dodávky náhradních dílů, preventivní prohlídky. Kvalitní servisní služby společnosti jsou významnou konkurenční výhodou.

## **3.3 SWOT analýza**

SWOT analýza identifikuje klíčové silné a slabé stránky společnosti, příležitosti a hrozby, které pomáhají zhodnotit perspektivu podniku. Z důvodu přehlednosti se jedná o malý počet

položek, které uvádí, jakým směrem by měl podnik upřít svou pozornost. Analýza silných a slabých stránek se týká interního prostředí podniku, analýza příležitostí a hrozeb se zaměřuje na externí prostředí. Nástrojem této analýzy je matice SWOT, která představuje nejprůhlednější formu zpracování a která byla sestavena po konzultaci se zaměstnancem podniku. V tabulce jsou dle významnosti seřazeny položky silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb společnosti (viz. Tab. 3.5), které budou dále podrobněji popsány. Management podniku se na základě výsledků analýzy rozhodne, jak s výsledky naloží a zda bude některé realizovat. SWOT analýzu využívá management z hlediska dlouhodobého strategického plánování podniku.

**Tab. 3.5**

**SWOT matice**

<b>Silné stránky (S)</b>	<b>Slabé stránky (W)</b>
call centrum SPEDOS kvalifikovaný servis rozsáhlá obchodní síť vlastní výroba a vývoj krátké dodací lhůty vysoký tržní podíl (cca 20 %) 20-letá tradice v oboru dobrá pověst podniku i produktů finanční stabilita strategie cena - kvalita přehledné internetové stránky použití kvalitních materiálů	nižší finanční odolnost vůči dumpingovým cenám  žádné kontakty na lobbistické skupiny  bez vlivu na legislativní podmínky ČR a SR
<b>Příležitosti (O)</b>	<b>Hrozby (T)</b>
prostor pro snižování vstupních nákladů schopnost najít alternativní cílové skupiny efektivnost propagace kvalifikovaní a zkušení prodejci	zesílení konkurence z hlediska počtu a podílu konkurentů na trhu a posílení pozice konkurenčního produktu  makroekonomická hlediska růst vyjednávacích pozic zákazníků růst vyjednávacích pozic dodavatelů pokles dolaru

**Zdroj:** vlastní zpracování, 18. 4. 2013



### 3.3.1 Silné stránky

Silnou stránkou společnosti SPEDOS je nabídka širokého sortimentu dveřních i vratových systémů. Konkurenční výhodou je **vlastní výroba a vývoj** v kategorii automatických dveří, což znamená možnost flexibilně reagovat na specifické požadavky zákazníků a moderní trendy v daném odvětví. Mezi další výhody lze určitě považovat vlastnictví certifikátu jakosti ISO 9001:2008 a také 20 - letou tradici podnikání v odvětví. Významnou výhodou představuje dobrá pověst podniku i podnikových produktů a služeb v ČR i na SR, vyplývá to z vysokého indexu spokojenosti zákazníků. V oblasti cenové politiky společnost uplatňuje strategii vztahu **cena – kvalita** a udržuje ceny těsně pod úrovní průměrné ceny konkurentů. Podnik se stále snaží o hledání alternativních materiálů na trhu za účelem nižších nákladů, ne však na úkor kvality, jelikož zastává názor, že právě kvalita je předpokladem spokojeného zákazníka, který se vrací zpět. Nabízí kvalitní výrobky z osvědčených materiálů a také vstřícný přístup k zákazníkovi za dobrou cenu. V oblasti **distribuce** patří mezi další konkurenční výhody rozsáhlá obchodní síť, a to po celé České republice, a také poměrně krátké dodací lhůty. Přehled největších konkurenčních společností a jejich délky dodacích lhůt uvádí **Příloha č. 7**. Společnost SPEDOS spolu s dalšími 7 konkurenčními společnostmi (A. T. A. technik, ATECH Bohemia, Besam, Krenotech KRENO, Steko, TRIDO, VDT) funguje na principu hlavního sídla, jenž je centrálou, a sítě poboček, případně obchodních regionálních zastoupení v dalších městech v republice. Jako nejsilnější stránka společnosti je bezpochyby považován poskytovaný **servis**, na který se i přímo specializuje jedna ze společností skupiny SPEDOS. Záruční servis zdarma probíhá v zákonných nebo dohodnutých lhůtách podle smluvních podmínek. Vedle záručního servisu nabízí společnost také servis havarijní a preventivní (pravidelné a systematické ošetřování, kontrola zařízení). Call centrum SPEDOS nabízí zákazníkům bezplatnou servisní linku, která je dostupná 24 hodin denně, a to jak v ČR, tak na Slovensku. Husté servisní pokrytí zaručuje stále se zkracující dobu dojezdu na servisní zásahy. Téměř 50 % případů vyřeší certifikované servisní týmy do čtyř hodin od nahlášení poruchy. To je možné i díky centrálnímu skladu náhradních dílů, který plynule a operativně jednotlivé regionální servisní techniky zásobuje. Marketingovou komunikaci má společnost dobře propracovanou. K propagování reklamy užívá elektronická média, adresáře i odbornou periodiku. Silnou stránkou jsou, jak přehledné **internetové stránky**, tak kvalitní katalogy, které prezentují podnikové produkty i všechny potřebné informace o společnosti. Přínosem je i účast na stavebních veletrzích (např. Mezinárodní stavební veletrh v Brně – IBF). Společnost má výborně graficky zpracované internetové stránky, které poskytují komplexní informace

o společnosti i poskytovaném sortimentu. Společnost prezentuje stránky ve třech jazycích, v češtině, slovenštině a angličtině. Poskytuje zde komplexní informace o firmě, produktech, službách, kontakty, reference, nabízená pracovní místa, aktuality, certifikáty, technické popisy, fotografie zhotovených zakázek aj. Na stránkách je možno odeslat také dotaz nebo objednávku formou formuláře.

### 3.3.2 Slabé stránky

Mezi slabé stránky podniku je možno zařadit nižší **finanční odolnost** podniku ve srovnání se zahraničními výrobci. Pro podnik je obtížné dlouhodobě odolávat dumpingovým cenám, jež jsou cenami zboží, které nepokrývají náklady na výrobu. Účelem počátečního prodělku těchto cen je likvidace konkurence a následné zvýšení ceny, která již nebude snižována konkurencí. Z tohoto důvodu podnik přichází o velké zakázky. Nevýhodou neboli slabou stránkou je také fakt, že podnik nemá kontakty na **lobbistické skupiny**. Tím rozumíme zájmové skupiny nebo zástupce těchto zájmových skupin, kteří prosazují skupinové zájmy obzvláště v médiích, na veřejnosti, jsou zapojeni do činností s cílem ovlivnit formulování politiky a rozhodovací procesy evropských orgánů, orgánů státu a jeho představitelů. Jako poslední slabá stránka je uvedena neschopnost ovlivnit legislativní podmínky České i Slovenské republiky, což se na podniku promítne např. ve zvýšení nákladů z důvodu zvýšení daně z příjmu nebo daně z přidané hodnoty aj.

### 3.3.3 Příležitosti

Je nutné stále usilovat v hledání nových způsobů, jak zvýšit přitažlivost a spotřebitelskou hodnotu produktů. Jednou z cest je zkusit, vytipovat nové příležitosti podle informací od největších konkurentů z vyspělých světových trhů. Rozšířením sortimentu je možno dosáhnout získání nových zákazníků, avšak jiným způsobem je zaměřit se a vyhledat nové prodejní segmenty. Právě ve schopnosti najít alternativní **cílové skupiny** tkví příležitost podniku SPEDOS. V dnešní době je pro většinu podniků zcela neefektivní se zaměřit na celý trh, jelikož spotřebitelé mají odlišné potřeby. I v oblasti automatických dveří je efektivní se soustředit na vybranou individuální skupinu spotřebitelů. Další příležitost pro podnik poskytuje **prostor pro snižování vstupních nákladů**, což je velmi významným a neobvyklým faktem v dnešním fungování podniků. Jelikož je na trhu velké množství konkurentů, ceny jsou nastaveny tak nízko, že řadě podniků již nezbývá prostor k dalšímu

snížení ceny. Mezi neméně důležité příležitosti řadíme efektivnost propagace podniku. Pomocí **efektivních prostředků propagace** jako je webová propagace nebo direct mailing dokáže podnik cíleně oslovit potenciální klienty a zvyšuje tak image a prodej podniku. Direct mailing v elektronické podobě nebo poštou znamená rozesílání nabídky tzv. tipu měsíce, zpravidla jednou měsíčně, kde jsou zákazníci upozorněni na nové produkty, materiály, služby, akce apod. Zřídka podnik publikuje v odborných periodikách (časopis Stavební a investorské noviny nebo je zveřejněn článek při výročí podniku). V odborných periodikách probíhá inzerce, která je určena pro cílovou skupinu hotely a restaurace, jelikož obchodníci by nezvládali sami pokrýt tuto širokou oblast. Občas se podnik účastní odborných seminářů pro projektanty, kde probíhá školení o produktech SPEDOS. Mezi příležitostmi je také zahrnuto vyhledávání nových zákazníků prostřednictvím kvalifikovaných a zkušených prodejců, kteří dokážou přímo pracovat se zákazníky tak, aby u nich vytvořili znalost značky i produktů podniku.

### 3.3.4 Hrozby

Ohrožení pro podnik představuje **zesílení konkurence**, a to ze tří hledisek:

- z hlediska počtu konkurentů – zvýšení konkurence tuzemské i zahraniční,
- z hlediska zvýšení podílů konkurentů na současném trhu – konkurence, která zavede agresivnější prodej nebo účinnější marketingovou komunikaci,
- z hlediska posílení pozice konkurenčních produktů – na základě ceny, kde je riziko dumpingových cen; díky inovaci v materiálovém provedení nebo pomocí vylepšení jejich vlastností, jak konstrukčních, technologických a funkčních, tak z hlediska jakosti provedení a designu.

Společnost se sice od konkurence odlišuje vysokou kvalitou produktů, nicméně spolu s nárůstem cen materiálů by mohlo docházet k odlivu zákazníků vyhledávajících méně kvalitní, ale levnější výrobky. Další hrozby, **makroekonomické povahy**, jsou změny ve výkonnosti ekonomiky České a Slovenské republiky, změny v cenovém vývoji ČR a SR, ohrožení síly koruny – riziko deflace a riziko velkého zvýšení úrokových sazeb. Podnik by také mohl doplatit na zvyšování cen za teplo a energii, které mohou být až neúnosné, a také na stále se zvyšující sazby daní, které musí podnik odvádět. Z důvodu ekonomické krize také může nastat, že potenciální klienti své úspory raději vloží do jiné alternativy, než jsou podnikem nabízené produkty a služby. Také dochází k **růstu vyjednávacích pozic**, jak

zákazníků, tak dodavatelů. Zákazníci kladou požadavky na vysokou kvalitu, ale zároveň také požadují čím dál nižší ceny, což si odporuje s vyjednávací silou dodavatelů, kteří požadují za své materiály vyšší ceny a úroveň kvality se snižuje. Dalšími faktory, které podnik ohrožují, jsou pokles dolaru, jelikož podnik využívá také dovážených materiálů z Asie a USA. Podnikání středních podniků komplikuje často příliš složitá legislativa, ale to jsou faktory, které podnik svou činností nemůže ovlivnit.

Z výsledků provedené SWOT analýzy je zřejmá převaha silných stránek, mezi něž patří kvalitní servis, vlastní výroba a vývoj, rozsáhlá obchodní síť a dobrá pověst podniku i jeho produktů. Mezi slabými stránkami podniku je většina těch negativ, které podnik není schopen ovlivnit a které ovlivňují řadu jiných podnikatelských subjektů. Příležitostí k nalezení nových zákazníků je prostor pro snižování nákladů, tedy i ceny, a také kvalifikovaní obchodní prodejci, kteří u zákazníků umí vytvořit dobré jméno podniku. Naopak ohrozit podnik může zvyšující se konkurence. Pomocí SWOT matice se ukázalo, že má SPEDOS velkou převahu silných stránek, které může využít ve prospěch konkurenceschopnosti.

### **3.4 Porterova analýza pěti konkurenčních sil**

Mezi nejvýznamnější nástroje analýzy konkurenčního prostředí a jejího strategického řízení patří Porterův model konkurenčních sil. Vedle konkurenčního prostředí se zabývá také vyjednávací silou kupujících a dodavatelů, která má bezprostřední vliv na tvorbu cen. Existence konkurence je hybnou silou společnosti SPEDOS. Právě konkurence podněcuje podnik vymýšlet a vyvíjet nové produkty. Stejně jako v jiných odvětvích, také v oblasti výroby automatických dveří, je nabídka na trhu vysoká a záleží na jednotlivém zákazníkovi, kterému produktu dá přednost. Na poli konkurence hraje svou roli i umístění podniku. Cílem uvedené analýzy odvětví je zjištění nedostatků v podniku, kterým by měla být více věnována pozornost, a rozdělením konkurenčních sil zjistit, které působí v daném prostředí. K vypracování Porterovy analýzy byly použity interní dokumenty společnosti SPEDOS ADS a. s.

### 3.4.1 Konkurence v rámci daného oboru

Konkurence na trhu automatických dveřních systémů v České republice je dost vysoká. V rámci daného oboru jsou zahrnuty konkurenční společnosti, které obchodují a vyrábí stejné nebo podobné produkty, jako nabízí společnost SPEDOS. Největšími konkurenty v České republice jsou společnosti A. T. A. Glass, s. r. o., A. T. A. technik, spol. s. r. o., ATECH Bohemia a. s., Besam Bohemia, spol. s. r. o., BOTTLING, s. r. o., COMPACT, DORMA dveřní technika ČR, s. r. o., DORMATIC s. r. o., DORTECHNIK, s. r. o., DRUTEX, spol. s. r. o., KALIBRA NOVA, s. r. o., Krenotech KRENO, s. r. o., MARPO s. r. o., OGA CZ spol. s. r. o., PORTALP CZ, S. A. O. Humpolec s. r. o., Stavební výplně a. s., STEKO spol. s. r. o., TRIDO s. r. o., VDT plus s. r. o., Waldoor s. r. o. a Zlámal s. r. o. V České republice působí na trhu automatických dveřních systémů velké množství malých i větších konkurenčních společností. Ke zvýšení tržního podílu produktů SPEDOS používá společnost cílený systém slev, který je zaměřený na nejvýznamnější konkurenty při získávání významných zakázek. Jedním z pravidel využití tohoto systému je uplatňování slev vůči podnikům Besam Bohemia, spol. s. r. o., Steko spol. s. r. o., Trido s. r. o., VDT plus s. r. o., A. T. A. technik, spol. s. r. o. a EMOS s. r. o. Za nejvýznamnější konkurenci je dle managementu analyzovaného podniku považováno pět konkurenčních společností, které jsou přiblíženy stručnou charakteristikou a vztahem k analyzovanému podniku v **Příloze č. 8**.

Společnosti STEKO spol. s. r. o., TRIDO s. r. o., VDT plus s. r. o. a SPEDOS ADS a. s. jsou nejčastějšími protivníky v nabídkách v oblasti automatických dveřních systémů. V České republice patří na trhu automatických dveří k nejvyhledávanějším společnostem. Společnost SPEDOS je na trhu dveřní a vratové techniky již dvě desítky let. V konkurenčním boji kladou podniky velký důraz na kvalitu a cenu produktů a služeb, záruku a reklamu. Společnost SPEDOS i nadále pracuje s kvalitními a osvědčenými materiály, tudíž udržuje vysokou kvalitu svých produktů i služeb. Co se týče cen, největším konkurentem je společnost TRIDO s. r. o., která nabízí nejnížší ceny jak produktů, tak poskytovaných služeb. V porovnání cen společnosti TRIDO s. r. o. a společnosti SPEDOS ADS a. s. jde o rozdíl až 40 %. Tato společnost je pro podnik hrozbou také v tom, že se musí se společností dělit o nejvýznamnějšího zákazníka v oblasti servisu, a to Billu supermarket. Avšak ve srovnání nabídky sortimentu produktů má konkurenční výhodu společnost SPEDOS, nabízí navíc bezpečnostní vstupy, protiprůvanové vratové clony, požární vrata a průmyslová vrata ve více provedeních. Z toho vyplývá, že oba podniky mají v určitém ohledu výhodu, záleží, co bude jednotlivé zákazníky více zajímat. Podnik musí své výhody neustále zviditelňovat

a nezaostávat v nekonečném boji s konkurencí, pokud chce nad konkurenty zvítězit a udržet si svou pozici na trhu. Určitým nástrojem v boji s konkurencí je vlastnictví certifikátu ISO 9001:2008 a vhodné je získání dalších certifikací.

### **3.4.2 Noví konkurenti vstupující do odvětví**

Nově vstupující podniky na trh automatických dveřních systémů vždy představují nebezpečí, jelikož mohou narušit již vytvořené vztahy mezi společností SPEDOS s jinými podniky nebo mohou přijít s úplně novou technologií. Nově vstupující konkurenti mohou být podniky, které svou činnost teprve zahájí, nebo již existující podniky, které hledají nové trhy. Jsou to takové podniky, které na daném trhu nabízí podobný nebo stejný sortiment jako společnost SPEDOS. Podle množství podniků, které v odvětví působí, by se dalo říct, že vstup do odvětví je poměrně snadný. Jednodušším způsobem je sjednat si obchodní zastoupení s některou z významnějších společností a prodávat jejich produkty. Pokud se podnik rozhodne vyrábět vlastní automatické dveřní systémy, jsou tržní bariéry složitější. Je potřeba vysokých investičních nákladů do specializovaných výrobních zařízení, moderních technologií, výzkumu a vývoje, také zkušenosti, dále vybudování kvalitní rozsáhlé distribuční sítě, pověst a jméno značky aj. Je obtížné překonat tyto bariéry, ještě složitější je pro podnik dostat se do správného povědomí zákazníků a docílit toho, aby se vraceli pravidelně zpátky a využívali podnikových služeb nebo koupili podnikový produkt. Společnost SPEDOS si za svou dobu působení na trhu vybudovala dobré jméno a dlouholetou tradici. Společností, která kompletně změnila cenovou politiku na trhu automatických dveřních systémů, je Besam, spol. s r. o., která měla dříve nejvyšší ceny na trhu a díky značnému zastoupení své značky také ceny určovala, nyní poskytuje vysoké slevy a ceny markantně snižuje. Co se týče cenové politiky společnosti SPEDOS, snaží se udržet si nízké ceny, což by mohlo být další tržní bariérou pro nově vstupující konkurenty.

### **3.4.3 Substituční produkty**

Konkurenci nabízející substituční produkty představují podniky, které nabízí k prodeji náhradní produkty k sortimentu společnosti SPEDOS. Mohou jimi být různé jiné typy dveří, převážně mechanické. Společnost SPEDOS dělí náhrady dveřních systémů do několika skupin podle druhu dveřního systému.

- Obloukové dveře – tento substituční produkt automatických dveří se využívá za účelem snížení nákladů. Vyrábí jej Besam Bohemia, spol. s r. o., Steko spol. s r. o. i SPEDOS ADS a. s.
- Turniketové dveře – důvodem použití této náhrady mohou být její vlastnosti, avšak cena automatických dveří je téměř poloviční. Výrobci jsou Besam Bohemia, spol. s r. o., Steko spol. s r. o., SPEDOS ADS a. s. a Zlámal Jiří s. r. o.
- Klasické otočné dveře – pokud zákazník šetří nejvíce, jsou automatické dveře nahrazeny klasickými otočnými dveřmi s klikou. Tepelné ztráty mohou být vyrovnávány teplovzdušnými clonami. Těchto výrobců je na trhu celá řada, např. DAKO spol. s r. o., NEXT bezpečnostní dveře, Okna Macek a. s., HOPA CZ, s. r. o. aj.

Hrozba těchto substitutů pro společnost SPEDOS není příliš vysoká, jelikož se jedná o odlišné produkty, které nesplňují tolik vlastností, které jsou právě od automatických dveří očekávány. Bariéry vstupu substitučních produktů na trh nejsou až tak složité, jako tržní bariéry automatických dveřních systémů.

#### **3.4.4 Vyjednávací síla kupujících**

Ke specifikaci vyjednávací síly kupujících je třeba nejdříve vymezit jednotlivé prodejní segmenty, kterým jsou produkty a služby určeny. Společnost SPEDOS diferencuje zákazníky na projektanty, u kterých je cílem vyhledávat aktivní projektanty a oslovit je, dále pak utužovat vztahy s významnými projektanty. Další skupinu tvoří stavební firmy, u kterých se snaží SPEDOS o budování osobních vztahů, vyhledávání firem podle významných zakázek. Třetím segmentem jsou fasádní firmy, u kterých se podnik také snaží o vybudování osobního vztahu, vyhledává firmy na základě referencí. Tyto firmy si diktují podmínky, které musí společnost SPEDOS respektovat. Stavební a fasádní firmy patří k zákazníkům opakovaně nakupujícím. Kladou důraz na rychlé a spolehlivé služby a vysokou úroveň technické podpory prodeje. Tito zákazníci vyžadují slevy, dokonale znají konkurenční nabídky, v případě, že nespokojenost se stávajícím dodavatelem. Dalšími odběrateli jsou koneční uživatelé, u kterých jsou sledovány další obory, např. zdravotní a sociální služby a čisté prostory, hotely a restaurace, obchody a služby aj. Tento segment je vyhledáván individuálně obchodníky prostřednictvím cíleného direct mailu. Koneční uživatelé jsou jednorázově nakupující

zákazníci a mají přehled o konkurenčních nabídkách. Ve společnosti SPEDOS převažují zakázky jednorázové, ale celkový objem výnosů je vyšší u opakovaných zákazníků. Poslední skupinu tvoří prodejci, což mohou být obchodně-montážní firmy i fyzické osoby. Do této skupiny patří také prodejci obchodní skupiny společnosti SPEDOS. Pro každý jednotlivý prodejní segment je vytvořena vlastní cenová politika. Jedná se o vlivné společnosti, které soutěží s odvětvím tak, že tlačí ceny dolů a usilují o dosažení vyšší kvality. Společnost také rozlišuje své zákazníky na VIP zákazníky, jejichž tržby tvoří 22 % celkových tržeb a VIP klientela tvoří 8 % zákazníků. Je tedy třeba navazovat užší vztahy s efektivní VIP klientelou a zajistit si její loajalitu, důležité je ale neomezovat se pouze na VIP zákazníky, ale soustředit se i na ostatní klientelu. Mezi tyto VIP zákazníky patří např. ALUMIL CZ s. r. o., AL-KOVO s. r. o., ALKO OKNA s. r. o., OLYMPIA Mladá Boleslav s. r. o., BAUHAUS k. s., České Dráhy, a. s. aj.

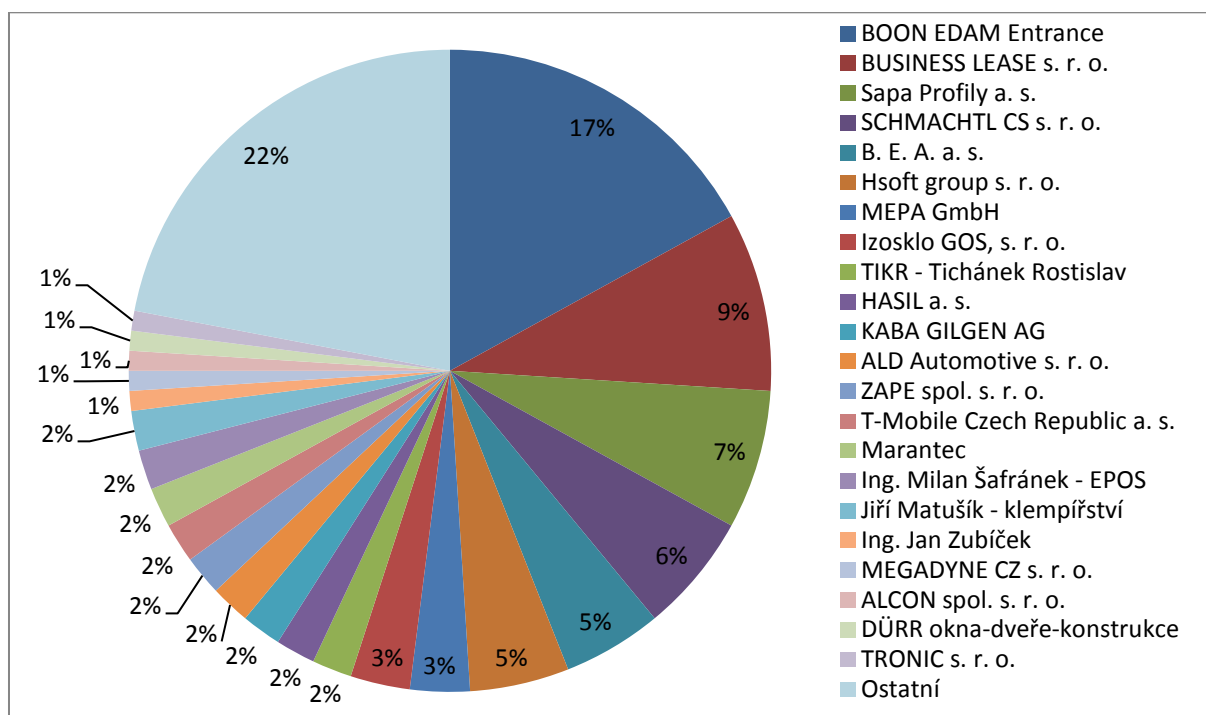
### **3.4.5 Vyjednávací síla dodavatelů**

Společnost SPEDOS má několik desítek dodavatelů, kteří jsou pro fungování společnosti významní, a to z důvodu potřeby více druhů komponentů, ze kterých vzejde po výrobním procesu dveřní systém. Dodavatelé jsou jak tuzemští, tak ze zahraničí. Smluvní síla dodavatelů představuje nebezpečí v případech, kdy dodavatelé mohou uplatnit převahu ve vyjednávání nad společností SPEDOS hrozbou, že sníží kvalitu výrobku nebo zvýší ceny. Ceny dodavatelů určují také cílovou cenu produktu nebo služby, také mají na cílovou cenu vliv množstevní slevy, možnost dopravy zdarma a další slevy. Ukončení spolupráce nebo zánik dodavatele by cílovou cenu ovlivnil také, jelikož by to vyvolalo neočekávané výdaje na vyhledávání nového dodavatele.



**Graf 3.2**

**Podíl dodavatelů na nákladech společnosti SPEDOS ADS a. s. v %**



**Zdroj:** vlastní zpracování na základě podkladů interních materiálů společnosti SPEDOS ADS a. s., 28. 2. 2013

Společnost SPEDOS ADS a. s. vede s dodavateli neustále spory a jednání, protože dodavatelé vyvíjejí tlak na zvyšování cen. Jak je uvedeno v Grafu 3.2, výhradním dodavatelem podniku SPEDOS je BOON EDAM Entrance, který tvoří 17 % celkových nákladů společnosti SPEDOS ADS a. s., mezi další významné dodavatele patří BUSINESS LEASE s. r. o. (9 %), Sapa profily a. s. (7 %), SCHMACHTL CS s. r. o. (6 %), B. E. A. a. s. (5 %), MEPA GmbH (3 %), Izosklo GOS, s. r. o. (3 %), HASIL a. s. (2 %) a další.

## **4 Vyhodnocení a návrh doporučení**

Čtvrtá kapitola bakalářské práce je věnována hodnocení analýzy tržní pozice společnosti SPEDOS ADS a. s. Toto zhodnocení bylo podkladem pro navržená doporučení. Doporučení jsou formulována z hlediska konkurence a reklamy, zákazníků a ceny a dodavatelů. Z uvedených analýz nebyly zjištěny závažné nedostatky, které by byly rizikové pro existenci podniku, nicméně některá doporučení by podniku mohla pomoci v udržení své pozice na trhu a zvýšení konkurenceschopnosti vzhledem ke změnám v marketingovém prostředí. Vedení podniku SPEDOS ADS a. s. dále rozhodne, zda uvedené návrhy doporučení využije při svém dalším působení a bude mít zájem investovat do navržených změn.

### **4.1 Vyhodnocení analýzy**

Hodnocení analýzy tržní pozice společnosti bylo provedeno na základě PEST analýzy, SWOT analýzy a Porterovy analýzy konkurenčních sil.

#### **Vyhodnocení PEST analýzy**

Stabilní podnikatelské prostředí je důležité pro všechny podniky. Nejistá politická situace a zejména administrativní překážky brání společnosti v konkurenčním boji. Vliv na společnost SPEDOS ADS a. s. bude mít plánovaná daňová reforma, která by měla přinést zjednodušení tvorby rezerv a opravných položek k pohledávkám, zachování stávající výše daně z příjmu a snížení odvodu daně na sociální a zdravotní pojištění. Další výhodou reformy by mělo být usnadnění administrativy, a to vyplněním jediného daňového přiznání a společným výběrním místem pro daně, pojistné a clo. Společnost SPEDOS ADS a. s. od 1. dubna 2013 ovlivnilo také zavedení normy EN 16005, která se týká bezpečnosti použití elektrických dveří a kterou musí podnik závazně dodržovat. Ekonomika v posledních letech vykazuje stagnaci či recesi, což představuje pro společnost ohrožení, a snižují se příležitosti k dalšímu růstu. Vysoká nezaměstnanost na Vsetínsku, kde připadá na jedno volné pracovní místo 28,5 uchazečů, přispívá ke zvyšování nabídky pracovního kapitálu pro společnost. To má na podnik pozitivní dopad z důvodu možnosti většího výběru žadatelů o práci. Společnost SPEDOS ADS a. s. poskytuje svým zaměstnancům vyšší průměrnou mzdu ve srovnání s průměrnou mzdou ve sledovaném odvětví v České republice. Podnik prostřednictvím vyšší

mzdy motivuje zaměstnance k vyšší produktivitě práce. Vývoj průměrné ceny produktu má převážně klesající tendenci, což klade důraz na zvyšování efektivity a snižování nákladů. Podnik se taktéž snaží o poskytování co největšího množství zaměstnaneckých výhod. Automatické dveřní systémy se vyznačují vysokou technologickou náročností. V oblasti technologických faktorů má společnost SPEDOS ADS a. s. velkou konkurenční výhodu, kterou představuje vlastní výroba, vývoj a propracovaný systém poskytovaného servisu.

### **Vyhodnocení SWOT analýzy**

SWOT analýza odhalila převahu silných stránek nad slabými a hrozeb nad příležitostmi. Největší silnou stránkou je zajištění poskytovaného servisu a nabídka komplexního řešení, kde je zákazníkovi nabízen nejen prodej výrobků, ale i poradenství, vlastní výroba, odborná montáž, servis aj., což je zároveň velkou příležitostí pro podnik. Bylo by vhodné využít silné stránky ke zvýšení konkurenceschopnosti na trhu. Samozřejmou příležitostí je hledání nových zákazníků, důraz je kladen jak na nové zákazníky, tak na stávající zákazníky, u kterých se podnik snaží o dosažení jejich úplné spokojenosti. Toho lze dosáhnout i rozšířením nabídky produktů, i když nynější nabídka je velmi rozsáhlá. Zároveň by měla být zavedena opatření, která budou směřovat ke snižování slabých stránek. Tržní podíl je důležité i nadále posilovat, i když je relativně vysoký. Podnik má převahu nad konkurencí díky poskytování kvalitních produktů a služeb. Vhodné je využít této příležitosti k získání nových zákazníků formou efektivní propagace. Na základě matice SWOT je vidět, že společnost SPEDOS má mnoho silných stránek a může je využít ve prospěch udržení, případně zvýšení konkurenceschopnosti. Naopak hrozby převažují nad příležitostmi, avšak jedná se o hrozby, které podnik téměř nedokáže ovlivnit. Ideální strategie pro daný podnik je strategie „konfrontace“, jelikož ve vnitřním prostředí převažují silné stránky nad slabými a ve vnějším prostředí převažují hrozby nad příležitostmi. Důležitá je včasná identifikace hrozeb a jejich přeměna využitím silných stránek v příležitosti. Společnost by měla nadále rozvíjet potřebné aktivity a investice.

### **Vyhodnocení Porterovy analýzy**

Na základě Porterovy analýzy je možno říct, že podnik má ve svém zaměření poměrně velkou konkurenci. Největší konkurenti mají svá sídla, jak v tuzemsku, tak v zahraničí. Společnost SPEDOS ADS a. s. má své hlavní odběratele, kterými jsou stavební firmy a koneční zákazníci, avšak velká část produktů této dceřiné společnosti odchází do obchodní sítě SPEDOS. Pro nově vstupující konkurenty ve výrobě automatických dveřních systémů je těžké

se na trhu prosadit, tedy konkurence ve výrobě není příliš vysoká z důvodů vysokých vstupních investičních nákladů. SPEDOS ADS a. s. má zde velkou konkurenční výhodu, díky vlastní výrobě se může lépe přizpůsobit požadavkům zákazníka na produkt, a tato výhoda by měla být více zviditelněna. Odvětví jako celek má vysokou přitažlivost z toho důvodu, že jeho ziskovost je zatím vysoká. Přestože existují závažné tržní bariéry, je třeba počítat s tím, že vstup nového konkurenta je skrytou hrozbou. Pro nově vstupující konkurenty, kteří se nezabývají výrobou, ale prodejem, jsou tržní bariéry snáze překonatelné, proto je na trhu také poměrně značná konkurence. Zákazníci společnosti SPEDOS ADS a. s. dbají na dlouholetou tradici, poskytovanou kvalitu a zkušenosti zaměstnanců. Zastoupení substitučních produktů na trhu nesplňuje charakteristické vlastnosti automatických dveří, to je důvodem, že se zákazníci nerozhodnou pro koupi daného substitutu. Dodavatelé jsou důležitou součástí podniku, poněvadž poskytují materiál a komponenty k výrobě celého dveřního systému. Společnost má s dodavateli dlouhodobé vztahy, ale vyhledávání stále nových kontaktů je samozřejmostí, jedním z důvodů je možnost snížení nákladů na pořízení materiálu, ale také, aby podnik neztratil přehled o aktuálním působení na trhu.

## **4.2 Návrhy doporučení z hlediska konkurence a reklamy**

Z provedených analýz vyplývá, že konkurence v daném odvětví zatím pro podnik nepředstavuje zásadní hrozbu, přesto je nezbytné sledovat především cenový vývoj. Mezi doporučení ke zvýšení konkurenceschopnosti a příležitosti k vylepšení v porovnání s konkurencí je částečně považována reklama. V oblasti reklamy se podnik může stále rozvíjet. I když podnik využívá efektivních prostředků propagace jako je webová propagace, direct mailing, inzerce v odborných periodikách aj., stále je zde nabídka dalších nových propagačních prostředků, které zasahují širokou veřejnost. Vhodné je využití reklamy formou billboardu nebo reklamu v rádiu. Billboard, který má dobré umístění, může nalákat nové zákazníky silnými stránkami podniku, jako je komplexní poskytování služeb, kvalita, zkušenosti pracovníků, dlouholetá tradice atd. a zároveň zaujme svým moderním vzhledem. Společnost A. R. T. 247 spol. s r. o., sídlící v Přerově, nabízí komplexní službu, která zahrnuje tisk a výrobu plakátu a měsíční pronájem na vybraných bigboardových plochách o rozměru 3,6 m x 9,6 m. Pro analyzovaný podnik, sídlící ve Valašském Meziříčí, by bylo nejvhodnější umístění bigboardu ve městech Zlín a Ostrava, které společnost nabízí. Ceniková cena za jeden bigboard v Ostravě a dvě bigplochy ve Zlíně by činila 130 000 Kč (viz. **Příloha**

č. 9). Jelikož se jedná o ceníkovou cenu, skutečná cena by měla být pravděpodobně nižší na základě individuální dohody. Reklama v rádiu také působí na širokou veřejnost, jelikož nás obklopuje téměř všude, v práci, doma, při jízdě autem apod. Reklama se stává stále důležitějším faktorem, pokud chce být podnik úspěšným na trhu, snaží se o dobré jméno u zákazníků a chce zvýšit své konkurenční postavení. K tomu, aby bylo sledování konkurence systematické a úplné, je vhodné vypracovat standardy pro výzkum konkurence a časovou četnost aktualizace výstupů z analýzy konkurence. Dalším návrhem, který by mohl být pro společnost přínosem, je vytvoření účtu na sociální síti jako je např. Facebook, kde by poskytovala informace o společnosti a také o nabídce sortimentu nebo aktualitách. V dnešní době jsou sociální sítě velmi používané, a to nejen mladými lidmi, tudíž by společnost mohla poznat další potenciální zákazníky. Mezi výhody této reklamy patří nulové náklady na pořízení a provoz. Další možností by byla spolupráce s jinými weby a také umístění bannerů na webové stránky, tím by byla opět rozšířena zákaznická základna.

### **4.3 Návrhy doporučení z hlediska zákazníků a ceny**

Podnik má dobře zpracovanou zákaznickou orientaci na jednotlivé prodejní segmenty a systém komunikace se zákazníkem. To se projevuje i ve stabilitě zákazníků. Zákazníci se vracejí ke koupi produktů SPEDOS, a to ve 29 %, 71 % všech zákazníků jsou jednorázoví zákazníci. Poměr opakovaných a jednorázových zakázek narostl ve prospěch jednorázových, ale celkový objem výnosů je vyšší u opakovaných zákazníků. V období 2009 – 2012 tvořila výše tržeb od opakovaných zákazníků 63 % z celkových tržeb. Celkově to znamená, že 29 % opakovaných zákazníků tvoří 63 % tržeb společnosti, což je pro podnik dobrý ukazatel. Systematickou pozornost je třeba věnovat i výběru nových potenciálních zákazníků. Je třeba si uvědomit, že zákazník je pro podnik nejdůležitější, jelikož od zákazníka podnik získává tržby. Proto je vhodné vypracovat analýzu zákazníka tak, aby podnik věděl, na které zákazníky je nejefektivnější se zaměřit. Z povahy produktu je patrné, že pro zákazníky je klíčovým hlediskem při rozhodování mezi možnými dodavateli kvalita a cena za jednotku. Důvodem je řada konkurentů, zákazník tedy může porovnávat ceny jednotlivých podniků a vybrat si tu nejvýhodnější. Kvalita i cena produktu je u společnosti příznivá. Některé podniky nabízejí nejnižší možnou cenu, a to bez ohledu na technické parametry a užité vlastnosti produktu. Tato cena ovšem nepokrývá výši skutečných nákladů. Společnost SPEDOS využívá cenovou strategii na vztahu cena – kvalita. Cena je stanovena na základě

kalkulace nákladů, konečná cena se poté přizpůsobuje podmínkám trhu. Společnost SPEDOS nabízí kvalitní produkty z osvědčených materiálů, avšak cena se nachází mírně pod průměrem konkurenčních podniků. Ve srovnání s kvalitou produktů si podnik může dovolit cenu zvýšit. Motivací k tomu, aby zákazníci zaplatili co nejdříve za požadovaný produkt, může být poskytnutí slevy při složení zálohy v plné výši nebo v případě platby do několika dnů po vyfakturování. Samozřejmostí by měl být stále prováděný průzkum cen konkurence v určitém časovém období, aby se podnik orientoval v aktuálním dění na trhu. Tyto výsledky mohou být následně využity při volbě cenové politiky.

#### **4.4 Návrhy doporučení z hlediska dodavatelů**

Struktura portfolia dodavatelů je zobrazena v Grafu 3.2. Z daného grafu je na první pohled zřejmé, že poměr dodavatelů je rozložen tak, aby podstatnou část netvořil pouze jeden dodavatel. To by mohlo ohrozit výrobu podniku v případě nečekaného ukončení spolupráce. Nejvýznamnějším dodavatelem podniku je společnost BOON EDAM Entrance, poskytovatel turniketových dveří a bezpečnostních zařízení, jež tvoří 17 % celkových nákladů společnosti SPEDOS ADS a. s. Avšak jedná se o dodavatele hotových výrobků, kterému dělá SPEDOS dobrého prodejce v ČR i na Slovensku. Nepředpokládá se tedy, že by měl BOON EDAM zájem o rozvázání kontaktu, jelikož každý výrobce je spokojen, když má dobrého prodejce. Pokud by ale i přesto tato situace nastala, společnost SPEDOS má další nabídky na prodej turniketových dveří a bezpečnostních zařízení od jiných společností. Není tedy potřeba přemýšlet o vyhledávání nových kontaktů. Pravděpodobnější by bylo, kdyby došlo k ukončení spolupráce z opačné strany a to společnost SPEDOS nemá v úmyslu. Ostatní dodavatelé mají podíl portfolia pod 10 %, což není příliš vysoký podíl, aby v případě rozvázání kontaktu mohl podnik zásadně ohrozit. Nicméně společnost SPEDOS by měla brát v úvahu i takovou situaci a pokud by nastala, nenechat se překvapit, zvážit míru ohrožení a mít připravené kontakty na jiného dodavatele.

#### **Shrnutí navržených doporučení:**

- vypracování standardů pro výzkum konkurence,
- podpora další formy reklamy,
- zpracování metodiky analýzy zákazníka,
- sledování a vyhodnocování ziskovosti rozhodujících zákazníků,

- dopracování systému výběru potenciálních zákazníků, kde by hlavní roli měla hrát jejich ziskovost,
- provádění průzkumu cen konkurence,
- sledování vývoje vyjednávacího vlivu podniku u hlavních dodavatelů.

Po zjištění všech zmíněných informací, je možno říct, že společnost SPEDOS ADS a. s. je konkurenceschopná prosperující společnost, která patří mezi nejvýznamnější výrobce automatických dveřních systémů na tuzemském trhu. Měla by se zaměřit na odstranění drobných nedostatků a neustále si udržovat a vylepšovat svou pozici na trhu.

## 5 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zjistit konkurenční postavení vybrané společnosti prostřednictvím metod strategické analýzy a podat podniku návrhy doporučení ke zvýšení pro možná zlepšení jeho konkurenceschopnosti. Návrhy doporučení byly zpracovány na základě vyhodnocení prováděných analýz. Hodnoceným podnikem byla společnost SPEDOS ADS a. s. působící na trhu automatických dveřních systémů. Doporučení by měla společnost vzít v potaz, jestliže si chce udržet nebo posílit svou konkurenční pozici.

V teoretické části práce byly nejdříve vymezeny základní pojmy, přibliženo bylo podnikatelské prostředí, konkurenceschopnost podniku a jednotlivé odborné metody, které byly v praktické části aplikovány na analyzovaný podnik. Veškeré informace byly čerpány z odborné literatury.

V praktické části bylo ke zjištění tržní pozice a konkurenceschopnosti společnosti využito metod strategické analýzy, které sledují vnitřní a vnější okolí podniku. Nejdříve byla společnost SPEDOS představena, poté byl zjišťován současný stav na základě analýz. Mezi stěžejní analýzy, které byly v bakalářské práci použity, patřila SWOT analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil. K provedení analýzy posuzující makroprostředí, byla využita metoda PEST, která poskytla dobrý náhled na vnější makroekonomické vlivy. Přiblížila rovněž politické, sociální a technologické faktory, které na společnost působí a mohou ji ovlivňovat. Jako druhá metoda byla využita SWOT analýza, která odhalila silné a slabé stránky společnosti, ale také její příležitosti a hrozby. Poslední metoda, která byla na společnost SPEDOS ADS a. s. aplikována, byla Porterova analýza pěti konkurenčních sil, která pomohla specifikovat vztahy a vazby nejen ve vztahu ke konkurenci, ale také k dodavatelům a zákazníkům. Vnitřní prostředí společnosti bylo zkoumáno na základě interních materiálů společnosti a poskytnutých informací od vedoucího pracovníka marketingu. Podkladem pro provedení jednotlivých analýz byly také internetové stránky.

Nejdůležitější částí této bakalářské práce bylo vyhodnocení a návrhy doporučení. Prostřednictvím získaných informací bylo možné odhadnout pozici podniku. Spolupráce se společností SPEDOS ADS a. s., a převážně s paní Marií Poláchovou z oddělení marketingu, probíhala bez jakýchkoliv problémů. Shrnutí všech poznatků získaných během práce svědčí o vysoké konkurenceschopnosti společnosti a dobrých předpokladech si tuto pozici zachovat.



Hlavní předností je poskytování kvalitního servisu a komplexních služeb, dále pak poskytování širokého sortimentu a krátké dodací lhůty. Konkurenční výhodou společnosti je rozsáhlá obchodní síť a vlastní výroba a vývoj. Výsledkem bakalářské práce jsou návrhy doporučení, které byly zpracovány na základě výsledků provedených analýz. Společnosti SPEDOS ADS a. s. bylo navrženo několik doporučení, při jejichž použití by mohla společnost posílit pozici na trhu a i nadále uspět v konkurenčním boji. Jedná se o vypracování standardů pro výzkum konkurence, zaměření se na zákazníka, provádění průzkumu cen, neustálé sledování vývoje vyjednávacího vlivu dodavatelů a také podpora další formy reklamy. Je zřejmé, že zavedení všech doporučení není v krátké době možné, vedení podniku se však může snažit o jejich postupné zavádění. Nicméně pokud bude podnik pokračovat v nastoleném tempu rozvoje, uplatňovat stávající podnikovou politiku a bude-li si uvědomovat, že je neustále co vylepšovat, nic mu nebrání v tom udržet si a zlepšovat svou pozici na trhu automatických dveřních systémů.

## Seznam použité literatury

### Odborné knihy

BLAŽEK, Ladislav aj. *Konkurenční schopnost podniků: (analýza faktorů hospodářské úspěšnosti) - druhá etapa*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2009. 173 s. ISBN 80-210-5058-6.

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

DVOŘÁČEK, Jiří. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

GRUBLOVÁ, Eva. *Podniková ekonomika*. Ostrava: Repronis, 2001. 438 s. ISBN 80-861-2275-1.

JUREČKA, Václav. *Mikroekonomie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 359 s. ISBN 978-80-247-3259-6.

KOTLER, Philip. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. 203 s. ISBN 80-726-1082-1.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.

LEDNICKÝ, Václav. *Strategické řízení*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2006. 153 s. ISBN 80-732-9131-2.

PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria, 1997. 626 s. ISBN 80-856-0512-0.

PŘIBOVÁ, Marie. *Analýza konkurence a trhu*. 1. vyd. Praha: Grada, 1998. 92 s. ISBN 80-716-9536-X.

SVĚTLÍK, Jaroslav. *Základy tržní ekonomiky*. Zlín: Ekka, 1994. 95 s.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. 445 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4. vyd. Praha: Grada, 2007. 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.

## Internetové zdroje

A.T.A. TECHNIK. *O firmě*. [online], [21. 2. 2013]. Dostupné z: <http://www.ata-technik.cz/ofirme.php>.

ATECH BOHEMIA. *Obchodní program – Automatické dveře*. [online], [20. 2. 2013]. Dostupné z: <http://www.atech-b.cz/automaticke-dvere.html>.

BESAM. *O nás – Důležité informace*. [online], [21. 2. 2013]. Dostupné z: <http://www.besam.cz/en/besam/besam-cz/O-nas/Dulezite-udalosti/>.

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. ČNB: *Měnová politika - Prognóza*. [online], [12. 3. 2013]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognóza/](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognóza/).

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Ediční plán - Demografická příručka*. [online], [12. 4. 2013]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/p/4032-12>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Makroekonomické údaje*. [online], [12. 3. 2013]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statistiky/>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Nezaměstnanost ve Zlínském kraji na konci roku 2012*. [online], [22. 3. 2013]. Dostupné z: <http://zlin.cz/507379n-nezamestnanost-ve-zlinskem-kraji-se-mira-nezamestnanosti-vyhoupala-na-8-5-procenta>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Statistiky - Mzdy a náklady práce*. [online], [20. 3. 2013]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/prace\\_a\\_mzdy\\_prace](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/prace_a_mzdy_prace).

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Úvod - Statistiky*. [online], [1. 4. 2013]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statistiky>.

FINANCE. *Makrodata a EU - Vývoj průměrné a minimální mzdy*. [online], [22. 3. 2013]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/makrodata-eu/trh-prace/statistiky/mzda/>.

FINANČNÍ NOVINY. *Zprávy - ČNB pro letošek zhoršila odhad vývoje HDP, má klesnout o 0,3 %*. [online], [12. 3. 2013]. Dostupné z: <http://www.financninoviny.cz/zpravy/cnb-pro-letosek-zhorsila-odhad-vyvoje-hdp-ma-klesnout-o-0-3-/898471>.

HAPUR. *O firmě*. [online], [20. 2. 2013]. Dostupné z: <http://www.hapur.cz/htm/ofirme.htm>.

INCOMA GFK. *Kupní síla - Rozdíly v kupní síle v okresech a obcích České republiky*. [online], [19. 3. 2013]. Dostupné z: <http://www.incoma.cz/cz/ols/los/purchasing-power-2011.aspx>.

INFORMAČNÍ CENTRUM VLÁDY. IČV: *Daňová reforma*. [online], [1. 3. 2013]. Dostupné z: <http://icv.vlada.cz/cz/danova-reforma/>.

KURZY. *Makroekonomika - Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2013*. [online], [11. 4. 2013]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>.

KURZY. *Vývoj HDP v Čechách*. [online], [12. 3. 2013]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>.

KURZY. *Zpravodajství - ČR – inflace v únoru meziročně dále zpomalila na 1,7 %*. [online], [2. 4. 2013]. Dostupné z: <http://zpravy.kurzy.cz/348214-cr-inflace-v-unoru-mezirocne-dale-zpomalila-na-1-7/>.

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *MPO: Podpora podnikání v České republice*. [online], [5. 3. 2013]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/podpora-podnikani>.

SPEDOS. *Automatické dveře – Charakteristika*. [online], [3. 3. 2013]. Dostupné z: <http://www.spedos.cz/automaticke-dvere/posuvne-charakteristika.php>.

SPEDOS. *O firmě*. [online], [23. 2. 2013]. Dostupné z: <http://www.spedos.cz/o-nas.php>.

SPEDOS. *Servis*. [online], [13. 4. 2013]. Dostupné z: <http://www.spedos.cz/spedos-servis.php>.

STEKO. *O společnosti – Úvod*. [online], [21. 2. 2013]. Dostupné z: <http://www.steko.cz/cz/uvod/o-spolecnosti/>.

TRIDO. *Automatické dveře a vrata - O společnosti*. [online], [16. 2. 2013]. Dostupné z: <http://www.trido.cz/o-spolecnosti/>.

VDT PLUS. *O nás*. [online], [16. 2. 2013]. Dostupné z: <http://www.vdtplus.cz/web/2-o-nas.html>.

ZLÍN. *Politika a ekonomika - Nezaměstnanost*. [online], [22. 3. 2013]. Dostupné z: <http://zlin.cz/507379n-nezamestnanost-ve-zlinskem-kraji-se-mira-nezamestnanosti-vyhoupala-na-8-5-procenta>.

## **Ostatní zdroje**

Interní zdroje společnosti SPEDOS s. r. o.

## Seznam zkratek

A. s.	Akciová společnost
ADS	Automatický dveřní systém
APC	Asociace pro certifikaci
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
ČSN	Česká státní norma
ČSÚ	Český statistický úřad
DPH	Daň z přidané hodnoty
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
ICV	Informační centrum vlády
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
S. r. o.	Společnost s ručením omezeným
Spol. s r. o.	Společnost s ručením omezeným
SR	Slovenská republika

## **Seznam tabulek**

Tabulka 2.1 Faktory PEST analýzy

Tabulka 3.1 Hlavní makroekonomické ukazatele za období 2008-2012

Tabulka 3.2 Volná pracovní místa a míra nezaměstnanosti ve Zlínském kraji

Tabulka 3.3 Přehled kupní síly okresů v ČR

Tabulka 3.4 Výše slevy poskytované jednotlivým prodejním segmentům v období 2007-2011

Tabulka 3.5 SWOT matice

## **Seznam obrázků**

Obrázek 2.1 Zjednodušené schéma trhů a tržních subjektů

Obrázek 2.2 Podstata SWOT analýzy

Obrázek 2.3 Matice výsledků SWOT analýzy

Obrázek 2.4 Model pěti konkurenčních sil podle Michaela Portera

## **Seznam grafů**

Graf 3.1 Srovnání průměrné mzdy ve společnosti SPEDOS ADS a. s. s průměrnou mzdou v oblasti zpracovatelského průmyslu za období 2006 - 2012

Graf 3.2 Podíl dodavatelů na nákladech společnosti SPEDOS ADS a. s. v %

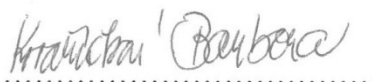


## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

Ve Valašském Meziříčí dne 10. května 2013



Barbora Kovaříčková

## **Seznam příloh**

Příloha 1 Charakteristika dceřiných společností obchodní skupiny SPEDOS

Příloha 2 Organizační schéma společnosti SPEDOS ADS a. s.

Příloha 3 Certifikát ISO 9001:2008

Příloha 4 Fotografie společnosti SPEDOS ADS a. s.

Příloha 5 Přehled zákonů upravujících činnost společnosti SPEDOS s. r. o.

Příloha 6 Vývoj průměrných mezd v ČR a ve společnosti SPEDOS ADS a. s.

Příloha 7 Přehled dodacích lhůt konkurenčních podniků společnosti SPEDOS ADS a. s.

Příloha 8 Přehled nejvýznamnějších konkurentů společnosti SPEDOS ADS a. s.

Příloha 9 Nabídka k pronájmu bigboardových ploch od společnosti A. R. T. 247 spol. s. r. o.